



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo directivo y clima organizacional en la  
Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega,  
2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Mg. CASAFRANCA SOTO, FIRKA NARDA

**ASESORA:**

Dra. GIL AQUINO, LILIAM DEL ROCIO

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2018**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dra. Rosa Elvira MARMANILLO MANGA  
Presidenta

---

Dra. Belen USCAMAYTA GUZMAN  
Secretaria

---

Dra. Liliam del Rocio GIL AQUINO  
Vocal

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios  
por permitirme lograr este objetivo en mi vida.

A la memoria de mis adorados padres  
Domingo y Amelia quienes confiaron en mí,  
en todo momento y desde el cielo son mis ángeles  
que me guiaron para terminar con éxito mi trabajo.

A mis adorados hijos Groannie y Ulises, quienes  
me brindaron en todo momento su apoyo incondicional.

***Firka Narda***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme con este sueño anhelado. A mis adorados padres, por darme la vida, por darme una infancia llena de felicidad, por la formación y educación que con mucho esfuerzo lograron conmigo, a pesar que ya no están conmigo desde el cielo guían mi camino. A mis hermanas Sandra y Rocsana por su apoyo incondicional, su cariño y confianza en mí.

A la Universidad “Cesar Vallejo” por brindarme la oportunidad de estudiar y a todos los maestros de la Escuela de postgrado por sus valiosas sugerencias durante toda mi carrera profesional porque todos contribuyeron en mi crecimiento personal y profesional. A la Dra. Liliam del Rocío Gil Aquino, quien supo orientarme con mucho profesionalismo para poder culminar en el presente trabajo de investigación.

Al equipo directivo y a los docentes de la Gran Unidad Escolar “Inca Garcilaso de la Vega” por la apertura y calidad profesional demostrada durante la aplicación de la parte experimental de la presente investigación.

A mis amigos, amigas y compañeros de trabajo, quienes constantemente me motivaron, alentaron en los momentos difíciles. En especial quiero agradecer a mi amiga Elizabeth por su amistad, paciencia, apoyo, por brindarme su valioso tiempo y sobre todo compartió su experiencia en el desarrollo de esta tesis.

***La autora.***

## **PRESENTACIÓN**

A continuación presento la tesis titulada “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

Espero cumplir con la aprobación en base al cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad con la finalidad de obtener el Grado Académico de Doctor en Educación.

***La autora.***

## INDICE

<b>Páginas Preliminares</b>	<b>Página</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	vi
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática.	13
1.2. Trabajos previos.	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.	18
1.4. Formulación del problema.	47
1.5. Justificación del estudio.	48
1.6. Hipótesis.	49
1.7. Objetivos.	50
<b>II. MARCO METODOLÓGICO.</b>	<b>51</b>
2.1. Diseño de investigación.	51
2.2. Variables, operacionalización.	52
2.3. Población y muestra.	56
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	57
2.5. Métodos de análisis de datos.	58
2.6. Aspectos éticos.	59
<b>III. RESULTADOS.</b>	<b>60</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.</b>	<b>89</b>
<b>V. CONCLUSIONES.</b>	<b>93</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.</b>	<b>95</b>
<b>VII. PROPUESTA</b>	<b>97</b>
<b>VIII. REFERENCIAS.</b>	<b>103</b>

<b>ANEXOS.</b>		108
<b>Anexo N° 01:</b>	Matriz de Consistencia de la Investigación.	109
<b>Anexo N° 02:</b>	Matriz de Operacionalización de Variables.	111
<b>Anexo N° 03:</b>	Matriz de Instrumentos de Recolección de Datos.	114
<b>Anexo N° 04:</b>	Instrumentos.	119
<b>Anexo N° 05:</b>	Ejemplares de los Instrumentos Aplicados.	124
<b>Anexo N° 06:</b>	Validación de Juicio de Expertos.	129
<b>Anexo N° 07:</b>	Constancia de Aplicación de los Instrumentos.	133
<b>Anexo N° 08:</b>	Data.	135

## **Listado de Tablas**

<b>Tabla N° 01:</b>	Población total de docentes de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.	57
<b>Tabla N° 02:</b>	Muestra de docentes de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.	58
<b>Tabla N° 03:</b>	Resumen de la opinión de expertos.	59
<b>Tabla N° 04:</b>	Estadísticos de fiabilidad.	59
<b>Tabla N° 05:</b>	Escala valorativa para la variable liderazgo directivo.	62
<b>Tabla N° 06:</b>	Escala valorativa para la variable clima organizacional.	63
<b>Tabla N° 07:</b>	Tipo, escala y categorías para la variable clima directivo.	63
<b>Tabla N° 08:</b>	Puntuación y valoración para variable Liderazgo Directivo.	63
<b>Tabla N° 09:</b>	Variable Liderazgo Directivo.	64
<b>Tabla N° 10:</b>	Dimensión: Manejo emocional y situacional.	66
<b>Tabla N° 11:</b>	Dimensión: Manejo organizacional.	68
<b>Tabla N° 12:</b>	Dimensión: Capacidad técnica.	70
<b>Tabla N° 13:</b>	Dimensión: Gestión del clima escolar.	71
<b>Tabla N° 14:</b>	Tipo, escala y categorías para la variable clima organizacional.	72
<b>Tabla N° 15:</b>	Puntuación y valoración para variable Clima Organizacional.	72
<b>Tabla N° 16:</b>	Variable Clima Organizacional.	73
<b>Tabla N° 17:</b>	Dimensión: Autonomía.	75
<b>Tabla N° 18:</b>	Dimensión: Cohesión.	77
<b>Tabla N° 19:</b>	Dimensión: Confianza.	78
<b>Tabla N° 20:</b>	Dimensión: Presión.	80
<b>Tabla N° 21:</b>	Dimensión: Apoyo.	81
<b>Tabla N° 22:</b>	Dimensión: Reconocimiento.	82
<b>Tabla N° 23:</b>	Dimensión: Equidad.	84
<b>Tabla N° 24:</b>	Dimensión: Innovación.	86
<b>Tabla N° 25:</b>	Prueba de Independencia Chi Cuadrado	88
<b>Tabla N° 26:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.	89



<b>Tabla N° 27:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Autonomía	90
<b>Tabla N° 28:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Cohesión.	91
<b>Tabla N° 29:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Confianza.	92
<b>Tabla N° 30:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Presión.	93
<b>Tabla N° 31:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Apoyo.	94
<b>Tabla N° 32:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Reconocimiento.	95
<b>Tabla N° 33:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Equidad.	96
<b>Tabla N° 34:</b>	Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Innovación.	97

### **Listado de Gráficos**

<b>Gráfico N° 01:</b>	Variable Liderazgo Directivo.	64
<b>Gráfico N° 02:</b>	Dimensión: Manejo emocional y situacional.	66
<b>Gráfico N° 03:</b>	Dimensión: Manejo organizacional.	68
<b>Gráfico N° 04:</b>	Dimensión: Capacidad técnica.	70
<b>Gráfico N° 05:</b>	Dimensión: Gestión del clima escolar.	71
<b>Gráfico N° 06:</b>	Variable Clima Organizacional.	73
<b>Gráfico N° 07:</b>	Dimensión: Autonomía.	75
<b>Gráfico N° 08:</b>	Dimensión: Cohesión.	77
<b>Gráfico N° 09:</b>	Dimensión: Confianza.	78
<b>Gráfico N° 10:</b>	Dimensión: Presión.	80
<b>Gráfico N° 11:</b>	Dimensión: Apoyo.	81
<b>Gráfico N° 12:</b>	Dimensión: Reconocimiento.	82
<b>Gráfico N° 13:</b>	Dimensión: Equidad.	84
<b>Gráfico N° 14:</b>	Dimensión: Innovación.	86

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017. Asimismo el diseño de investigación utilizado fue el no experimental de corte transversal, y el tipo de estudio fue correlacional. El presente trabajo de investigación tuvo una población de 214 docentes y se utilizó una muestra de 140 docentes de la institución en estudio, y como muestreo se utilizó el no probabilístico. Por otro lado, los instrumentos utilizados fueron sometidos a validación de expertos tanto para la variable liderazgo directivo y clima organizacional.

Los resultados obtenidos muestran que existe una entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional asumiendo el valor de  $\rho=0.954$ . Asimismo la relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía asumen el valor de  $\rho=0.132$ . La correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión el valor de  $\rho=0.773$ ; asimismo la correlación de la variable liderazgo directivo y la dimensión confianza el valor de  $\rho=0.796$ ; mientras para la variable liderazgo directivo y la dimensión presión el valor de  $\rho=0.601$ , para la variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo el valor de  $\rho=0.824$ ; por otro lado, la variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento el valor de  $\rho=0.480$ ; mientras que para la variable liderazgo directivo y la dimensión equidad el valor de  $\rho=0.824$ ; y para la variable liderazgo directivo y la dimensión innovación el valor de  $\rho=0.660$  mostrando en todos los casos que existe una relación y una significancia. Finalmente, se concluye que existe una relación positiva, directa y significativa entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

**Palabras claves:** liderazgo directivo y clima organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between managerial leadership and the organizational climate in the Inca Garcilaso Educational Institution of Vega, 2017. Likewise, the research design used was the non-experimental cross-sectional one, and the type of study It was correlational. The present research work had a population of 214 teachers and a sample of 140 teachers from the institution under study was used, and as a sample the non-probabilistic was used. On the other hand, the instruments used were subjected to validation by experts for both the directive leadership and organizational climate variable.

The results obtained show that there is one among the variables managerial leadership and organizational climate assuming the value of  $\rho=0.954$ . Likewise, the relationship between the directive leadership variable and the autonomy dimension assumes the value of  $\rho=0.132$ . The correlation between the directive leadership variable and the cohesion dimension the value of  $\rho=0.773$ ; also the correlation of the directive leadership variable and the confidence dimension the value of  $\rho=0.796$ ; while for the directive leadership variable and the pressure dimension the value of  $\rho=0.601$ , for the directive leadership variable and the support dimension the value of  $\rho=0.824$ ; on the other hand, the directive leadership variable and the recognition dimension the value of  $\rho = 0.480$ ; while for the directive leadership variable and the equity dimension the value of  $\rho=0.824$ ; and for the directive leadership variable and the innovation dimension the value of  $\rho=0.660$  showing in all cases that there is a relationship and a significance. Finally, it is concluded that there is a positive, direct and significant relationship between the managerial and organizational climate variables.

**Key words:** managerial leadership and organizational climate.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Realidad problemática.**

Concerniente al liderazgo directivo a nivel nacional, regional y local, se debe analizar con mucha cautela que se requiere para ser un líder eficaz, como primer paso se debe entender que significa este término de acuerdo a la realidad educativa (conducta, actitudes, habilidades y destrezas), cabe mencionar que los profesionales hoy en día no tienen en claro sobre la palabra liderazgo, pues para ellos es tener el poder y sobre todo dar órdenes a los integrantes de su comunidad educativa; el fin primordial del liderazgo educativo debe ser apoyarse en la organización buscando los talentos del liderazgo, para así establecer las tareas apropiadas de desarrollo profesional y capacitación, con sus respectivos aspectos fundamentales.

Uno de los retos más significativos del liderazgo directivo es el dualismo, es decir, el apremio para la unificación y la acomodación; día a día un director tiene que lidiar con estas dinámicas en el aspecto institucional y la política del sistema educativo; buscando directrices pertinentes para una buena gestión con los integrantes de la comunidad educativa; pues es necesario poseer una buena conducta, destrezas y habilidades para ser un líder eficaz. (Barnes, 1999)

Según Cornejo (2002), el problema del liderazgo directivo es que muestra diferentes matices, características que se usan en los diversos contextos educativos que van en busca del cambio y la globalización. Además deben ser importantes las actitudes del profesional, hoy en día estas actitudes y sobre todo los valores no se perciben de manera óptima en un líder eficaz; ya que hoy en día no solo la experiencia debe constituir una cultura de liderazgo. Por ende, un buen líder educativo debe buscar siempre el talento de los docentes. Por otro lado, los líderes directivos laboran bajo presión y presionan a quienes ostentan un buen desempeño consistente para el desarrollo de su institución educativa, es trascendental darse cuenta de que un líder eficaz debe aportar perspectiva, sentido, huella, carácter y curiosidad para sensibilizar a los docentes para requerir profesionales con miras y visiones al cambio; siempre y cuando el líder posea estas características, ya que en la realidad educativa no se aprecia ninguna de estas características en un buen líder. Sin embargo, no solo depende tener una

visión negativa del liderazgo directivo, lo que se debe empezar a formar en las instituciones educativas hoy en día, debe ser líderes que sean capaces de guiar, que tengan principios sólidos con una visión clara y precisa del futuro educativo; y a su vez posean una capacidad para enfrentar el mundo cambiante en que vivimos; para lograr una sociedad justa, solida, y con anhelos para cumplir sus metas propuestas.

Cabe resaltar, que sufrimos una crisis de liderazgo en nuestro país. ¿En qué consiste el liderazgo en nuestros tiempos? ¿Qué valores envuelve el liderazgo directivo? ¿Cómo podemos medir el liderazgo directivo? Se debe reflexionar sin duda alguna sobre estas interrogantes, con la finalidad de que nuestros profesionales y la sociedad en general requieren de un sin número de características para progresar, a este dilema se debe considerar los valores del pasado, con una dirección motivadora; ya que los líderes deben poseer la capacidad de descubrir los valores esenciales que posee cada miembro de su comunidad educativa, integrando e identificando lazos que sostienen a una sociedad bastante desquebrajada como la nuestra, para que el rumbo de nuestra institución educativa sea inspirador y más probable. El liderazgo directivo se ha tornado más enredado con los requerimientos de la globalización. La realidad de la región de Cusco, sus provincias y sus distritos a nivel de los profesionales carece de un liderazgo directivo, pues, se origina múltiples problemas y es visible las carencias de gestión administrativa y gobernabilidad, ya que a nivel institucional no se busca tener una realidad clara de la visión a transformar y cambiar realmente con una conciencia solida por los integrantes de la comunidad educativa. Sin duda alguna la misión educativa presenta un sinfín de problemas y en consecuencia no se tiene un conocimiento adecuado del liderazgo directivo y los valores con el fin de fortificar una educación ciudadana y humana, que es tarea de toda la sociedad.

Las instituciones educativas del sector público en general, están sometidas a cambios permanentes a nivel exterior e interior en el que se desenrollan; dado que en ocasiones diversas pueden ocasionar perplejidad que dificulte su camino, y que estas a la vez puedan crear nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo; de esta manera el principal objetivo estratégico de la institución

educativa debe buscar un clima organizacional agradable, que asista la calidad del colegio, para gracia de todos los representantes educativos.

En la actualidad se busca y se acepta que un agradable clima organizacional, ayude a los esfuerzos que hacen los integrantes del colegio, en especial los comprometidos en la gestión educativa que buscan y logran una administración educativa de calidad, que a su vez forje, proporcione o asevere un desempeño docente que posea particulares tipologías de excelencia, logrando que los maestros tengan un nivel alto de responsabilidad con la gestión educativa. Lo que se busca es generar e instituir círculos de aprendizaje, y que estos a su vez generen un clima organizacional apropiado y excelente comprometido con el desempeño docente el cual es la base esencial en busca de una mejora constante del clima organizacional. Por esta razón Sandoval (2004) indica que, las emociones psicológicas del clima reflejan la maniobra interna de la constitución, por ello este contexto interior puede ser de amistad, mejora, recelo o incertidumbre. Por tal saber, la forma de sobrellevar de un individuo en su centro de labor no depende únicamente de tipologías propias, sino también de la manera en que este aprecia su clima de labor y las unidades de su institución. (Drucker, 1996).

El presente trabajo de investigación procura realizar un estudio respecto al campo educativo, esto por parte de las personas que tienen a bien conducir los destinos de las instituciones educativas.

Como conocedora del problema de la falta de liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas, se produce la anarquía y falta de principio de autoridad, es por ello que venimos acarreado una serie de problemas ya sea de carácter administrativo y/o académico, así mismo en el centro de trabajo apreciamos el rompimiento de relaciones personales entre docentes y conflictos con los padres de familia, todo ello ha permitido demarcar nuestra área de investigación. El director es pieza fundamental para la conducción y armonizador de caracteres, es por ello que incurrimos en investigar y responder a las interrogantes planteadas con el fin de contribuir a mejorar el liderazgo directivo de las instituciones educativas y por ende conlleve a mejorar el clima organizacional. El reto del docente directivo es ser eficaz en la gestión y democrático en la conducción; con la finalidad de armonizar, dirigir, orientar

concretizar, convocar, respetar y hacer cumplir los acuerdos. Es bueno pensar que el director es como el símbolo de un equipo directivo de la institución educativa, que tiene bien definida los cargos y funciones de cada docente de su institución educativa.

## **1.2. Trabajos previos.**

Hecho las revisiones bibliográficas, se encontró los siguientes trabajos relacionados al título: "Bases Teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones". Soleidy Rivero, Amado (2003) – Universidad de Chile. Cuyas conclusiones fueron: Las suposiciones de la gerencia han avanzado de un enfoque mecanicista y detenido a un enfoque dispuesto en constante interacción con el medio, el cual el hombre cambia a través de su visión de saberes. Por tanto, el recurso humano se ha convertido en la primordial fuente de ventajas competitivas razonables en el tiempo, proporciona la toma de decisiones en las instituciones dado el ejemplo actual del saber, la aptitud y la inteligencia. Como sugerencia principal, se tiene: La implementación en el uso de instrumentos y técnicas, son útiles para el empleo de la gestión del discernimiento en las organizaciones, ya que este nuevo mundo supone retos, porque constituyen el magnífico logro de acomodo y competitividad.

Asimismo el trabajo "Percepción de los docentes, administrativos y alumnos sobre el liderazgo y cultura organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego", Padilla D. (2005); concluye: Las habilidades de liderazgo son estrategias esenciales en la dirección, enlace, pacto y toma de decisiones; ya que estos presentan ventajas en el crecimiento profesional y estas tienen relación con la motivación que perciben los docentes de dicha casa de estudios; por otro lado, también se divisa tipologías de estilo de liderazgo y que estos desdoblan de manera concluyente; y que estos son examinados por los docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre en relación a que el liderazgo está encaminado a la persona o la producción.

Por otro lado, el trabajo "Importancia de la motivación en el liderazgo institucional". Moreno Tejada, Miguel. (2007). Concluyendo: Que los elementos de la motivación ayudan al ascenso de los líderes a asumir puestos superiores y que estos a la vez tienen dificultad, determinando si la población de los miembros

constituye aportes específicos a la gestión empresarial. Por otra parte, este trabajo se registra dentro de las inquietudes por promover la igualdad legislativa entre los trabajadores aunque no es nuestra ocupación definir las políticas, al mismo tiempo se sugiere: Motivar el aspecto primordial de la motivación para generar un liderazgo institucional adecuado, Promover que las instituciones privadas socialicen la importancia de la motivación en el liderazgo institucional y por ende en el aspecto empresarial, iniciar la participación de la motivación como enlace primordial para resolver los problemas corporativos, locales y municipales y finalmente incorporar en las acciones diarias y de alta gerencia, a la motivación como pieza fundamental en la capacitación de líderes.

También se tiene, el trabajo "Influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la participación Docente". González (1993). Concluyendo: Que es esencial que el director de la institución educativa, tome razón de su rol de líder, permitiendo infundir respeto y ganar apoyo, pues el director es el eje central de la institución y de la comunidad educativa en general. El líder posee poder, autoridad e influencia sobre el personal docente, administrativo y alumnado que está a su cargo. El líder es activo, por lo que simboliza, integra e infunde liderazgo en la organización educativa, cuyas escalas conllevan a aspiraciones en los docentes; considerando que el liderazgo es el transcurso de influir sobre los individuos, para que posean una conducta adecuada y disposición de entusiasmo para alcanzar sus metas de grupo.

También la tesis "La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa", Giannina (2007). Se concluye: Brindar énfasis en la comunicación interna de la organización educativa por ser importante en la influencia que se posee dentro de la cultura institucional, proponiendo mejoras en dicha comunicación para generar un clima organizacional adecuado y un nivel de responsabilidad con los objetivos de la institución; asimismo apertura aspectos para nuevos trabajos que orienten la comunicación interna, el clima y la cultura institucional como miras a mejorar la gestión educativa.

El estudio "Influencia del clima institucional en la calidad educativa en los centros educativos secundarios de menores del distrito de Iquitos 2003"; Flores, M y Velásquez M. (2003), concluyeron: Que los agentes educativos desarrollan



actividades en bien de la institución educativa y que estos se encuentran en un rango del 59% es decir dentro del límite y lo califican como bueno. Asimismo los criterios de calidad poseen coeficientes de eficiencia alta como son: Habilidades metodológicas, valoración de aprendizajes y currículo; mientras otros presentan menor coeficiente: aspecto escolar y material didáctico. Por tanto, existe una relación directa y significativa entre el clima institucional y la calidad educativa en las instituciones educativas de estudio.

Finalmente el trabajo “Conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima gestión institucional”. Mendoza, R. (2009); como conclusión principal se tiene: En las instituciones escolares se relacionan docentes y alumnos y que estas son denominadas como organizaciones, donde está enmarcado derechos y deberes de los integrantes; asimismo se ve un resquebrajamiento entre docentes y a veces se desestabiliza el sistema de aprendizaje dentro de la institución; generándose un conflicto dentro de la institución y que estos merman las capacidades de crecimiento y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Liderazgo.**

El liderazgo es la conducción, jerarquía y dirección que favorecen la capacidad de personalidad del control de individuos. Asimismo, se entiende como la influencia interpersonal, que está dirigido mediante el transcurso de la comunicación, al logro de uno o varios objetivos. Dentro del proceso educativo se entiende como un liderazgo gerencial que se encarga de regir las actividades profesionales de los integrantes de la institución educativa. (Diccionario de la Lengua Española, 1986).

Según otras afirmaciones, el liderazgo incluye a todo el personal docente de la institución, dada por su voluntad de aceptar órdenes permitiendo concretar la posición del líder en el transcurso del liderazgo; si no hubiera a quien ordenar, las condiciones del liderazgo serian sobresalientes.

Asimismo el liderazgo tiene una profundidad en la distribución disímil del poder entre los líderes y los integrantes del grupo. Los integrantes del equipo no están carentes de poder; dan carácter y forman que las actividades del

grupo asuman otras posturas. Sin embargo, por regla habitual, el líder tendrá más potestad. También el liderazgo es la cabida para aplicar las formas diversas del poder para mediar en el comportamiento de los discípulos, de diferentes maneras; sin duda, algunos líderes influyen en los integrantes del grupo

Chiavenato (1994), manifiesta que el liderazgo es el influjo interpersonal ejercida en un escenario, regentada por el proceso del diálogo humano al logro de uno o diversos objetivos. Es decir el liderazgo archiva y guarda una estrecha relación con las diligencias administrativas; pues la gran parte de instituciones están administradas y lideradas por líderes que se encargan netamente de la administración pública de la institución educativa. Un líder directivo quizá sea un gerente eficazmente (buen planificador y administrador), pero en la gran mayoría tiene escasa habilidad de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidades para desligar el frenesí y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para drenar la energía que desatan en otros. Ante los retos del compromiso hacendoso del mundo actual de las instituciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Cuando son asignadas las responsabilidades de liderazgo, es tarea del líder cumplir con objetivos y metas de trabajo; pues deben mostrar diferentes enfoques al cumplimiento de sus responsabilidades en relación al equipo de trabajo. Sin duda, todo líder que anhela marcar una oposición óptima en el ámbito de la gestión educativa, precisa ser investido de autoridad. Los atributos de esta investidura no son atrayentes, sino simbólicos. Si el líder no sabe cómo hacer que su enfoque se resuma es solamente un soñador. El liderazgo es la capacidad de transmutar la visión en realidad; para hacerla visible, el líder necesita que su equipo de trabajo le crea y la credibilidad de cualquier régimen está muy relacionada con la creencia del líder, donde el líder directivo debe manejar en su equipo de trabajo la justicia, la estabilidad, la seguridad y sobretodo brindar soluciones a los problemas que se presenten en dicha institución.

El filósofo Landolfi (2010) nos menciona, que el liderazgo es el adiestramiento de la modernidad y desarrollo de un ser caritativo, denominado líder, quien por su quehacer se coloca al servicio del éxito, mediante una misión, de uno o varias metas propuestas por una visión. Dicha visión debe colocarse y orientarse al bien del hombre. Las metas propuestas por la visión deben contener y discurrir a aquellos que son propias de cada docente que conforman la unidad de liderazgo, colectivamente con aquellos que son institucionales; donde se pretenden llegar a resultados óptimos que reflejen los elementos básicos como líder, intención, responsabilidad, propósito, influencia y cambio.

Estas definiciones, enmarcadas en los diferentes autores, tiene cuatro importantes implicaciones, que son:

- El liderazgo involucra a diferente tipo de personas, empleados, servidores, profesionales, etc.; los mismos según su voluntad aceptan para recibir órdenes de un líder; pues este determinado grupo ayuda a definir el rol y la posición de dicho líder permitiendo que transcurra la etapa del liderazgo.
- A nivel de liderazgo existen dos grupos, es decir un líder y un miembro del grupo; donde un miembro del grupo no carece de poder sino que puede dar forma y de seguro que lo hacen de acuerdo a las actividades del grupo que lo realizan de distintas maneras y formas; mientras un líder por regla general tiene más poder.
- El liderazgo tiene una capacidad amplia de usar el poder de diferentes formas y maneras con la finalidad de influir comportamientos adecuados en sus seguidores.
- El liderazgo sin duda alguna se da en base a los valores morales, es decir ser un buen líder o un pésimo líder.

Según Chiavenato (1994), este tipo de liderazgo guarda estrecha relación con el aspecto interpersonal, los cuales son ejercidas en situaciones que se dan en un proceso de comunicación humana en los diferentes espacios o diversos objetos específicos.

### 1.3.2. Estilos de liderazgo.

Una vez asignada la responsabilidad del liderazgo al director de la institución educativa, es fundamental cumplir la tarea adecuada del líder y así lograr las metas establecidas de la institución con apoyo de los docentes y la comunidad educativa, sin duda alguna un líder debe ser: autócrata, participativo y liberal. (Barnes, 1999).

- a) **Líder autócrata.-** Este tipo de líder asume la totalidad de la responsabilidad en la toma de decisiones, es decir, inicia, dirige, estimula y monitorea al personal a su cargo; toda la decisión que está centrada en el líder. Por tanto, es la única persona competente y capaz de tomar decisiones relevantes e importantes, dando a entender que el personal a su cargo es incapaz de guiarse por sí y así mismos, dentro del equipo de trabajo prima la obediencia y adhesión al líder en sus decisiones.
- b) **Líder participativo.-** Este tipo de líder, siempre utiliza la consulta al personal a su cargo, es decir, sus ideas y opiniones sobre decisiones que atañen al equipo de trabajo, es por eso que se practica un liderazgo eficiente. Por otro lado, no delega responsabilidades ni la toma de decisiones finales. Pues para el líder participativo, prima la eficacia, la comunicación y el análisis en sus subalternos los cuales son aceptados por el líder y que estos contribuyen a la buena marcha de la institución; un buen líder participativo apoya al personal a su cargo y asume una postura abierta al diálogo.
- c) **Líder liberal.-** Este tipo de líder, delega autoridad y toma de decisiones al personal a su cargo, generalmente el equipo de trabajo realiza su labor y no le interesa si dicho trabajo está bien o mal. Es decir, este tipo de líder, no asumen su responsabilidad es así que el personal a su cargo, asume su propia responsabilidad, motivación, control y guía.

### 1.3.3. Liderazgo directivo.

El liderazgo directivo es el papel que posee una persona y que este asume sus decisiones en bien de la institución que dirige, impulsando a los componentes de la comunidad educativa a alcanzar una meta en común. En la actualidad la formación de nuevos educadores se debe cumplir mediante

una preparación pertinente y óptima con la finalidad de desempeñar un rol de líder eficaz, que permita optimizar la calidad del aprendizaje-enseñanza compartida en las instituciones educativas, según los requerimientos del Ministerio de Educación los estudiantes con una formación adecuada demandan desarrollo y crecimiento ante la sociedad. (Salazar, 2006).

Los líderes directivos deben amparar a su equipo, pues para eso han aceptado la vara, donde el colegio en un proceso dinámico de cambio y crecimiento institucional, pues se tendrá competidores que cada vez van haciendo algo que nosotros no estamos obteniendo, pese a nuestras extensas posibilidades administrativas de gestión. Por otro lado, también el líder directivo representa a un facilitador, es así, que no puede atajar ante cualquier obstáculo que involucra mover dificultades que se interpolan a sus metas en vías hacia la perfección. Es decir, el líder directivo debe poseer carácter, pertenecer al conjunto que encabeza y compartir con el resto de los integrantes del equipo los patrones pedagógicos e institucionales de la comunidad educativa; donde el líder directivo debe ser capaz de tener cualidades y poseer un carisma esencial que lo diferencie del resto del equipo; asimismo debe presentar posibilidades de diálogo especialmente demostrar una capacidad única de ser líder. Hoy en día, la colectividad respecto a la eficacia, demanda resultados óptimos en bien de la educación, donde el colegio y el estudiantado no contribuyen lo suficiente para lograr la calidad y eficiencia educativa y académica, sin duda, un componente primordial en el desempeño de los directores debe ajustarse y acoplarse a un clima laboral agradable, pues la ruptura de estos, solo conlleva a menospreciar la imagen institucional que se logra en bien del servicio educativo. Es así que un buen líder directivo debe poseer habilidades y destrezas con el fin de perfeccionar la calidad de enseñanza a nivel de su institución con miras a que el estudiante sea preparado de reproducir sus iniciativas.

Stogdill y Rallph, (2004), manifiestan que el liderazgo directivo es la causa de regir las diligencias profesionales de los integrantes de la institución, es decir integra a los docentes, en resumen se dice que los modelos e indagaciones del liderazgo es la manera de guiar las actividades del

desempeño laboral de los integrantes de la comunidad educativa, poniendo su mayor esfuerzo en los mandatos del líder. Asimismo el líder es el eje central de los integrantes del equipo y obtendrá un lugar más en su campo de desenvolvimiento; pues es la figura que tiene el poder de ver maneras e involucrarse en el comportamiento de su equipo observando las formas de respeto. Un líder eficaz, debe conseguir sus metas de manera pertinente, debe tener potestad para ejercer de manera que estimule una réplica óptima de aquellos que laboran con él hacia el logro de objetivos específicos. La autoridad para el liderazgo consiste en usurpar decisiones e incitar una conducta adecuada que los guíe en el desarrollo y desenvolvimiento de su labor profesional. Sin embargo, la postura tradicional con respecto a la elección de líderes directivos y al otorgamiento de autoridad se les consideraba como capaces y ansioso de servir, de tal modo que logran una respuesta fructífera de parte de sus integrantes. En la jerarquía institucional la decisión respecto a quien recibirá la autoridad formal la toman los docentes que tienen el mayor grado de escala magisterial. Por ende, el líder actual de este siglo, debe anticiparse a los cambios y retos, aceptando de manera positiva cada cambio que se le presenta; donde debe visualizar y percibir cada cambio como una posibilidad a un reto nuevo. También, el liderazgo directivo se manifiesta por intermedio de la conducta del líder, es así que se caracteriza en ejemplo de los demás integrantes de la comunidad educativa y del espejo de conducta humana, dando a entender que los directores deben ser prototipos de todo su operar diario en bien de la comunidad educativa. Por tanto, el liderazgo como psicología, personifica un mandato natural que ocurre entre los integrantes, es decir, el liderazgo directivo está estrechamente vinculado con los dones, cualidades y conducta del líder según la acción que realiza en dependencia con el resto, es decir es el guía primordial, como también es complaciente e idóneo al guiar, ordenar y gestionar la institución educativa en bien de la preparación de sus estudiantes en su aspecto general e integrador. (Lupano y Castro, 2007).

Según Castillo (2005), un director es considerado líder pedagógico si alcanza en su gestión: La creatividad y motivación de sus docentes, como atributo de su actuar, mediante el diálogo con ellos, el grado de sus

necesidades y el estímulo a su labor pedagógica. Así también, dirección interactiva, la cual implica a todos los miembros de la comunidad educativa en axioma, análisis, búsqueda y solución de problemas, como en la toma de disposiciones tácticas y vitales, en la medida en que se atienden los valores de que disponen. En esencia el líder directivo y personal docente durante su desarrollo profesional y pedagógico deben tener calidad es así que la apertura educacional significa que se debe trabajar acorde a las necesidades y beneficios de los educandos generando creatividad, mediante el impulso de innovación e indagación y el dogma propio de los logros que se consigan. Además de todo lo mencionado, se debe considerar que todo líder debe percibir las disposiciones políticas, económicas, administrativas y estratégicas de la institución.

#### **1.3.3.1. Liderazgo y dirección.**

La dirección, es una secuencia de labor y adaptación en la institución, mediante un plan de acción, en miras a la producción de logros y metas, el sustento de la misión-objetivo consensuada en la institución. El liderazgo se enfatiza en la conducta de un individuo o grupo. El liderazgo es un reto en cualquier tiempo, pero en espacios de globalización, por ende el líder es un individuo que persigue sus sueños, y por eso suelen ser apasionados, inquietos, disciplinados e innovadores, con la esperanza de hacer lo que le gusta. El líder directivo encabeza grandes transformaciones, siempre que labore con un equipo de trabajo capaz de acompañarlo, asimismo debe aprender a usar el tiempo con inteligencia, posibilitando el intercambio de las experiencias con el líder directivo y que estos sean útiles en la tarea que llevan. Por ende, el liderazgo representa un ánimo de espíritu colaborador, es decir se refleja entre la personalidad y la visión, generando en el líder directivo una serie de estilos de liderazgo múltiple, donde se preparan para un mundo digitalizado y globalizado y que estas se deben visualizar mediante las experiencias, circunstancias vividas siendo innovador, sensacional y apasionado por la labor que desarrolla. Los líderes directivos de hoy en día, tienen sueños auténticos solo con miras a la competitividad, si deseamos ser competitivos, tenemos que adoptar el último tabú, edificar a

partir de la impresión y la imaginación; de acuerdo a esta labor el líder estará en la capacidad de moldear a la comunidad educativa generando talentos y recursos humanos adecuados en bien de los aprendizajes de sus educandos. (Barnes, 1999).

La administración estratégica del talento es la clave para lograr ventaja competitiva, gestionando la manera en que los individuos laboren en la institución y se conviertan rápidamente en el eje fundamental del liderazgo, ya que el liderazgo es la tarea de aprovechar de manera eficaz y audaz la tensión ante fuerzas opuestas; el cambio que se genera a nivel mundial debe ser aprovechada para reflexionar sobre las habilidades que demandan los directivos de las instituciones educativas; por más capacitaciones y actualizaciones que reciba el líder directivo poseerá mayor poder, al contrario, la capacitación será diferente y las formas de trabajo cambiarán en los conocimientos, capacidad de comunicación, formas de diálogo, informática y otros aspectos que pueda utilizar el personal directivo; pues un buen líder directivo debe tener las ganas de trabajar bajo presión y en equipo, sacrificio en favor de los estudiantes y mejoras del aprendizaje.

El mejor remedio para el directivo es la confianza y lo peor la infravaloración personal o el desánimo, que estos mismos aspectos influyen de manera positiva o negativa en la comunidad educativa en general.

#### **1.3.3.2. Desempeño del director.**

El director es la autoridad máxima dentro de la institución educativa de quien dependen las decisiones, porque a través de ella contribuirá de manera efectiva para el crecimiento de dicha institución, como también facilitará al docente su tarea. Ser director es una responsabilidad grande porque en él recaerán las sanciones o estímulos de acuerdo a su liderazgo realizado dentro del colegio. Para hallar una excelencia educativa se demanda de variados factores principalmente de docentes efectivos, con condiciones pedagógicas adecuadas, estudiantes en condiciones físicas y psicológicas saludables, políticas educativas adecuadas a la realidad educativa, recursos económicos y administrativos factibles y una adecuada toma de decisiones a nivel institucional. (Cornejo, 2002).



Un director es un guía no porque está implicado verdaderamente en el acostumbrado pedagógico, sino porque a través de sus disposiciones y decisiones puede favorecer a realizarlo más seguro, proporcionando al docente su función, apoyando en el funcionamiento adecuado de la institución y dándole sentido pertinente al entorno social. Ser director debe estar inmerso en dos aspectos esenciales: Gestión Pedagógica, debe tomar decisiones que suministren a los docentes desarrollar con complacencia y eficiencia profesional la labor pedagógica; Gestión Administrativa, tiene que tomar decisiones sobre los artes administrativos e institucionales para certificar que el servicio educativo ocurra de una forma sustentada, pública y de acuerdo a normas e intenciones anunciados a nivel institucional y finalmente Gestión institucional, es quién disipa de alguna manera sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar concernir la institución de la mejor representación posible con la comunidad social: padres de familia, gobierno, parroquia y alianzas con otras instituciones educativas.

#### **1.3.3.3. El director como modelo, guía y motivador de los docentes.**

Con el ecuánime de saber las necesidades e intereses de los maestros en la institución educativa, es ineludible que el director se relacione con él y, conforme a los resultados de sus apreciaciones origine su intervención y voluntad en tareas de beneficio colectivo. Es decir, debe manifestar iniciativa, entusiasmo y creatividad en el trabajo especialmente en la comunidad educativa. Bajo este reflejo, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la institución ni del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director, por el contrario, se convierte en un mecanismo en todas las fases de las relaciones de orden social y laboral. Es por eso, que la motivación, se transforma en un factor preciso e indefectible para favorecer a las gestiones del director al frente del plantel. (Murillo, 2003).

Por tanto, el director debe accionar en los aspectos de: concientizar al personal docente sobre la importancia de la labor en la comunidad educativa; proponer la elaboración de programas de trabajo en fecha para la

realización de los mismos; proporcionar orientación y asesoría permanente al docente para el logro de sus objetivos y metas propuestas, a través de estímulos de acuerdo a la actividad realizada; fomentar en la comunidad educativa el deseo de superación y actualización profesional; brindar un apoyo en la solución de problemas laborales y sociales que se presenten a nivel de la comunidad educativa y finalmente el director debe ejercer un liderazgo pertinente en función a las relaciones humanas con la comunidad educativa.

#### **1.3.3.4. Conducta del director en la institución educativa.**

Según Cornejo (1996), el director de la institución educativa debe visualizar una conducta adecuada a nivel de la comunidad educativa y en un contexto social donde labora; pues el director se desenvuelve en un ambiente político inestable, debido a las reformas educativas dadas, tanto en el contexto social y económico porque a su cargo está una gama de docentes con diferentes estratos sociales y diversidad de pensamientos y emociones.

Por ende, el director debe asumir una postura basada en el acatamiento de sus obligaciones a nivel profesional. Es así, que debe dar ejemplo de responsabilidad, puntualidad, transparencia y probidad a sus colegas bajo una premisa de compromiso con sus quehaceres institucionales lo cual se destella en el desempeño de sus labores profesionales de los docentes con ciertas conjeturas de complacencia. Bajo esta óptica, el director escoge nuevas estrategias para los problemas y desafíos que impliquen a sus colegas en sus funciones (Walumbwa y otros 2004) de tal modo que él se convierte en referente moralista de entrega total al cumplimiento del cargo educativo. Sin duda alguna, la conducta implica una práctica ética por parte del director en la institución educativa en beneficio de los docentes y especialmente de la comunidad educativa.

La conducta moral y ética del director debe establecerse en la transparencia de sus decisiones, sin embargo cuando los contextos son imperiosos decide en forma vertiginosa para minimizar los riesgos aunque no siempre sea visto con venia favorable por los docentes de su institución. Por tal razón, la conducta del director se basa en su madurez en el cargo y poseer una visión

incorporada de la institución con sus colegas para evitar un colapso debe concentrarse todo el poder de su persona o de sus colegas.

#### **1.3.3.5. El director como líder pedagógico.**

Por tanto, el director como líder pedagógico y directivo debe contagiar de entusiasmo, para lograr la excelencia académica e inculcar que la comunidad educativa planifique, ejecute y evalúe labores que apoyen la mejora de los aprendizajes del estudiantado en general. El director como líder directivo debe convertir a la institución educativa en un escenario extenso del aprendizaje y no consentir que se convierta en una suma de aulas aisladas entre sí, más bien, deben agrupar peculios y acciones para alcanzar que su institución proceda como un todo planificado para forjar aprendizajes. Por ende, el líder directivo debe ostentar autoridad moral o real ante la comunidad educativa. (Fascículo de Gestión, 2013). Lo esencial es aumentar la influencia educativa por encima del nivel de obediencia dando órdenes acostumbradas del ente superior. Es así que el líder directivo y/o pedagógico debe ejercer liderazgo eficaz en base a la: capacidad técnica, manejo emocional y situacional y manejo organizacional.

Sin embargo, el liderazgo directivo radica en las nociones de una institución educativa; donde la persistencia del líder sobrelleva metas hacia la excelencia, por tanto, el efecto de un líder directivo es el soporte para depender, dirigir y guiar de la intelectualidad cumpliendo las metas, proyectos, objetivos y proyecciones; mientras tenga una excelente planificación.

Lo antes mencionado, nos da a entender que una institución educativa depende en gran parte de la presencia de un buen líder directivo; ejecución adecuada de las metas y objetivos, buen clima laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos interpersonal e intrapersonales; con el fin incrementar sus objetivos en base a un diálogo abierto dando solución a los problemas que se generen a nivel institucional.

El comportamiento del liderazgo busca un camino hacia la eficacia y excelencia, toma en cuenta las consideraciones de los integrantes de la institución educativa, pues visualiza su interés por su bienestar y se genera

un ambiente institucional favorable. Esto ejerce impacto sobre el desempeño de sus integrantes, donde el liderazgo orienta al logro de metas ambiciosas, búsqueda de mejores desempeños laborales, seguridad de los integrantes en la institución y principalmente alcanzar sus metas propuestas. El personal docente puede ver estas acciones como un deseo de ejercer un control excesivo; decirlo de otra manera, es que los docentes desean que el líder directivo no se interpole en su camino, porque la ruta a seguir ya es bastante clara; pues la conducta del líder es aceptable para los integrantes en la medida que estos la conciben como una fuente de agrado.

Asimismo, el director del colegio tiene la experiencia y la capacidad amplia de convocatoria a abrir el diálogo y dar soluciones a los problemas, así también posee la capacidad de reunir a los docentes, alumnado y padres de familia, para hablar y analizar los problemas de la institución educativa, es así que aplican criterios que garantiza la efectividad de los objetivos y metas a cumplir; es decir, la estructura del sistema educativo experimenta procesos de descentralización, se puede manifestar que este manejo depende exclusivamente de los directores, de acuerdo a la realidad educativa, pues no se requiere modificar ninguna reglamentación ni desistir a cumplir los compromisos tradicionales. La eficacia parte del entorno actual, es a partir de la realidad de los planteles como está probado su beneficio.

Al mismo tiempo, Thomas y Davis (1992), ponen énfasis en que el director debe ser justo y competente ante la predominio de lo que pueda desarrollar en su institución educativa, conllevando en él la capacidad de dialogar y sobre todo incentivar la labor de trabajo profesional en bien del educando; por otro lado, deben poseer altas expectativas para el beneficio estudiantil y de la comunidad, donde en su actuar deben aprovechar al máximo el tiempo y los recursos materiales y humanos con que cuenta el colegio. La entidad superior debe fomentar en la comunidad escolar un acompañamiento pedagógico acorde al aprendizaje-enseñanza para luego realizar la evaluación general, en proyección a un mejoramiento integral de la programación docente. Depende al máximo del liderazgo de los directores obtener el anhelo de la calidad educativa en sus instituciones, de acuerdo a la trascendencia de su programación, gestión de personal y desarrollo eficaz

de la labor docente en concordancia con el aprendizaje desarrollado. Es así, que el liderazgo directivo a nivel institucional tiende a platicar a través del líder, con el propósito de lograr sus objetivos, habilidades, metas y destrezas que son apreciadas por sus integrantes; donde el líder es el encargado de delegar el poder y las responsabilidades; asimismo debe mostrarse como un ser especial y carismático a fin de llegar a todos sus integrantes logrando resultados adecuados y pertinentes en bien de la comunidad educativa que dirige.

#### **1.3.3.6. Liderazgo social y habilidades directivas.**

La calidad del liderazgo mutuo en las instituciones educativas sin fines de lucro, buscan el bienestar y la igualdad que debe existir y prevalecer en dicha comunidad educativa. En este ámbito los líderes sociales despliegan prácticas como la programación de proyectos, gestión del tiempo, construcción de equipos de trabajo; es así que se pueden desdoblar prácticas directivas a través del liderazgo social: 1. Los líderes progresan en habilidades.- trabajo con docentes de diferentes áreas curriculares, se despliegan las habilidades interpersonales, es decir, donde uno labora profesionalmente, habilidad de interactuar con los docentes y finalmente el avance y progreso profesional. Mediante esta acción social se adquiere el valor de la diversidad, la información, el respeto mutuo, la planificación y colaboración con el fin de labor de acuerdo a los objetivos comunes. 2. Vigorizar la autoconfianza.- las instituciones sociales dan oportunidades para encontrar retos nuevos, ampliando y adquiriendo conocimientos y habilidades. 3. Perfeccionar las habilidades de comunicación.- el liderazgo requiere una comunicación clara, precisa, concisa y fluida. Las actividades mutuas suelen exigir que se dialoguen de lo que se quiere realizar, para convencer a otros a ayudar a la causa, pues esto exige una porción extra de motivación. 4. Generar habilidades de gestión del tiempo.- se debe realizar un balance del tiempo con el trabajo, la familia y las necesidades propias. Para mantener una proporción razonable y poder alcanzar a todo se aprende a gestionar mejorando el tiempo. 5. Lograr experiencia laboral.- la experiencia de trabajo social es valiosa como la experiencia laboral

tradicional. Se aprende diversas habilidades de las cuales se pueden visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo en la práctica laboral y del quehacer estudiantil. El trabajo de las instituciones sociales es relevante para la comunidad educativa, pues su impacto en la sociedad es creciente y sirve también como escuela esencial y valiosa para la vida profesional de los docentes y el resto de los integrantes de la institución. (Kotter, 2001).

#### **1.3.3.7. Dimensiones del liderazgo directivo.**

De todo lo planteado un líder directivo, presenta las siguientes dimensiones:

**Manejo emocional y situacional.-** Goleman (1995) sostiene las emociones son esenciales para la acción del saber. Entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestro accionar, desarrollando, habilitando o inhabilitando al pensamiento de la mente. Del mismo modo, el raciocinio juega un papel primordial en las emociones, excluyendo aquellos momentos en los que las emociones se redundan y el cerebro emocional toma por completo la revisión del escenario. Es decir, poseemos dos cerebros y dos clases de inteligencia: inteligencia racional e inteligencia emocional, donde nuestra labor trascendente está determinado por ambos.

Sin embargo, la inteligencia emocional puede ayudar de muchas formas a este objetivo. Los líderes directivos pueden utilizar sus emociones para optimizar el proceso de la información acerca de los retos, amenazas y oportunidades que enfrenta la institución educativa. Hay que tener en cuenta que los líderes directivos se enfrentan a conocimientos muy amplios de altas categorías de incertidumbre y con un gran deseo de ser concretos. En este sentido, los estados afectivos pueden hacer caer la balanza en las decisiones que se deben tomar, por ejemplo, se ha observado que los estados de ánimo óptimo aumentan la creatividad e imaginación de las personas y, por lo mismo, permiten que broten perspectivas más atractivas al colegio. Sin embargo, los líderes directivos no solo necesitan tener una visión agradable sino también comunicarla a toda la comunidad educativa de modo que pueda llegar a ser una visión general y compartida, es decir fusionada. En este sentido juega un papel muy notable la capacidad de tomar razón, comprender y mediar en las emociones de los docentes,

logrando que se hagan receptores y apoyen las metas propuestas por el líder directivo. La eficacia depende en primer lugar del convencimiento personal del líder sobre la calidad del desempeño de la misión y bienestar de las personas que están bajo su responsabilidad. Por tanto, las emociones son las expresiones externas de los sentimientos almacenados y constituidos en las áreas de la imaginación y la visualización. Asimismo, el manejo situacional de un líder directivo está basado en conservar una armonía entre los comportamientos que cultiva para adaptarse al nivel de crecimiento de su equipo de trabajo, un comportamiento directivo y un comportamiento de apoyo. (Stephen y Timothy 2009).

Antunez (2008) manifiesta, que el líder directivo, debe conservar una actitud de rectitud, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe proveer espacios de diálogo y comunicación, para lo cual debe saber atender por separado, sobre el problema de cada una de las conductas, escuchando de manera atenta sin juzgar ni interrumpir, demostrando empatía y al mismo tiempo pedir sugerencias o alternativas de solución ante el problema suscitado, con la finalidad de que pudieran satisfacer a ambas partes. Finalmente el líder directivo debe poseer y tener un manejo emocional y situacional, implicando la capacidad de guiar y conducir de manera eficaz y eficiente a los docentes; al mismo tiempo debe tener una habilidad para adaptarse a contextos cambiantes, motivando al equipo de trabajo, velando por un adecuado clima escolar y sobre todo debe generar escenarios de creatividad y participación a nivel institucional.

**Manejo organizacional.-** El proceso de constituir y diseñar la institución, seleccionando de manera pertinente al personal idóneo para desarrollar exitosamente los programas planificados. La institución educativa utiliza sus recursos disponibles para alcanzar sus metas particulares. Por tal razón, el director debe acomodar bien a la institución educativa, permitiendo el logro de sus planes diseñados por todos los miembros de la comunidad educativa, manteniendo así un clima organizacional favorable, adecuado y productivo. (Kerzner, 1998).

Castillo (2005) sostiene que la institución educativa, es formal, porque produce cambios e innovaciones que sean provecho de una planificación

estratégica para el progreso de la institución. Asimismo es aquella estrategia normativa que prevalece a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión del colegio para que haya un buen desempeño técnico, administrativo, social y de evaluación. Para poder obtener conocimiento y saber cuándo se realizarán los cambios se requiere tener una buena planeación, identificando cuáles son los problemas, defectos y errores que sufre la institución, de esa manera se tendrá un reflejo del enfoque de las consecuencias y el cambio a sufrir. Un proceso de cambio debe ser favorable y agradable que permita al plantel mantenerse en un rol proactivo ante las demandas; respondiendo a las expectativas de la sociedad que crea ese propósito a nivel institucional. Para que una institución educativa sea eficaz tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su crecimiento continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus integrantes, tener un balance de poderes y participación activa, donde debe mantener su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e implantar innovaciones que le permitan estar en la perfección. Es importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso. Por ende, el líder directivo debe promover el cambio, la participación activa, crear un ambiente de colaboración y otros.

Un cambio organizacional es una transformación en la marcha de la institución. Los líderes y gerentes educativos eficaces entienden cuándo necesitan el cambio y logran orientar a sus instituciones por el proceso inmediato. Las grandes modificaciones ocurren sólo en ocasiones instantáneas. El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores es una de las razones más aducidas para realizar pequeños cambios.

**Capacidad técnica.-** Son aquellas que están referidas a las habilidades delimitadas implicadas con el correcto desempeño de labores profesionales, por lo general las habilidades de postura, práctica de sapiencias técnicas y específicos muy atados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la



institución. La capacidad, la habilidad y la competencia son aptitudes, que todos los seres humanos tenemos por naturaleza y, aunque todas estas aptitudes están ligadas son muy diferentes pero, es muy fácil confundir un termino con otro.

**Gestión del clima escolar.-** Los establecimientos educacionales cuentan con una serie de herramientas de gestión, cuya ejecución incide verdaderamente en el clima y la convivencia escolar. Cada uno de estos herramientas debe ser elaborado y gestionado de manera coherente, considerando tanto los valores e intenciones compartidos por la comunidad educativa, expresados en el proyecto educativo, como la normativa educacional que regula y orienta el quehacer escolar.

#### **1.3.4. Clima organizacional.**

El clima organizacional, es llamado también clima laboral, clima ambiente laboral o ambiente organizacional. Como se puede apreciar, se da diferentes conceptualizaciones al clima organizacional ya sea individual o grupal. En el nivel individual está relacionado al clima psicológico, mientras que en el nivel grupal se le conoce como clima organizacional o laboral; es decir de qué manera el trabajador descubre su trabajo, productividad, satisfacción y rendimiento en la labor que viene desempeñando. (Raymond, 2000).

Según Brunet (2004) afirma que el clima organizacional fue acoplado por primera vez en el campo psicológico; pues están compartidas por dos grandes escuelas: Gestalt y funcionalista. La escuela Gestalt, centra su organización en la percepción, es decir, los miembros de las organizaciones entienden que el mundo se basa en criterios percibidos e inferidos y se comportan de acuerdo a lo que aprecian el mundo en que los rodea. Tal es así, que la percepción del trabajo y del entorno que los rodea influye muchísimo la conducta de cada trabajador. Mientras que, la escuela funcionalista, conlleva al pensamiento y comportamiento de los individuos pues estos dependen del ambiente que los rodea, al mismo tiempo juegan un rol preliminar en su armonía a su medio. Sin duda alguna, existe el nivel de moderación donde la escuela gestaltista objeta que el individuo se adecua a su entorno porque no tiene otra opción, en cambio los

funcionalistas insertan el papel de las desigualdades propias, es decir el individuo que trabaja interactúa con principalmente con el clima que lo rodea. Por su parte, Schneider y Hall, (1972), sostiene que el clima es un conjunto de apreciaciones generales sobre la organización que son sobrellevadas por los integrantes de la organización; es decir, la percepción que se tiene sobre la conducta organizativa que influyen sobre su desempeño en su trabajo; pues la percepción representa una clave esencial que explican las conductas de los individuos de la organización.

Por otro lado, Bustos, Miranda y Peralta, (2002) afirman que el clima organizacional, también representa las actitudes y sentimientos que son características de los trabajadores y que estos están estrechamente relacionados con el aspecto laboral y la satisfacción de los individuos. Es así, que la jerarquía de la percepción del trabajo laboral explica las actitudes de comportamiento de los miembros de la institución; involucrando aspectos de situación, organización, tecnología, políticas, metas, reglamentos y valores. Asimismo, el clima representa a las apreciaciones e interpretaciones de los individuos respecto a su institución, que a su vez intervienen en la conducta de los individuos, como también en las relaciones interpersonales, ambiente físico y diversas acciones que inquietan el trabajo, pues estos aspectos tienen impacto en la conducta de los integrantes de la institución. De manera general, podemos describir que el clima organizacional, institucional o laboral es la percepción que poseen los trabajadores de una determinada organización, ya sea de su procedimiento, valores, características, ambiente físico, relaciones inter e intrapersonales y conductas que de una u otra manera intervén en el comportamiento de cada individuo que labora en la organización. Es así, que el clima organizacional consentirá la realización de la planeación y la toma de decisiones vinculadas en un ambiente de involucramiento, motivación, cordialidad y compromiso de la institución educativa.

Resulta muy difícil alcanzar a una única conceptualización o acepción del clima organizacional, pues repercute en la dinámica de la organización; pues involucra la motivación, que es la voluntad de ejercer categorías altas de esfuerzo en bien de la organización y/o institución, que estos están

condicionadas con la capacidad de esfuerzo a los objetivos, metas y logros esperados; es así que definen los resultados de trabajo y el grado de desempeño logrado en la labor educativa, involucrando tiempo y energía. Por otro lado, las actitudes que determinan la medida de percepción del sentimiento de los individuos, interviniendo el compromiso, entorno, acciones y ambiente que lo rodea. Los valores, también están inmiscuidos en la institución como medio de evolución del espíritu del hombre, ya que permiten desarrollar sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Asimismo representan los principios de conducta que ubican a la actuación de los individuos en la sociedad como en el trabajo. Sin duda alguna, la cultura organizacional involucra los valores, convicciones, normas que imponen los individuos en la organización y/o institución

Es relevante destacar, que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de cada individuo; pues el ser humano posee la tendencia de adaptarse a distintas situaciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, y así mantener un equilibrio emocional con el fin de integrar o formar parte de un grupo social, también juega un papel importante la autoestima y la autorrealización, de otro modo podemos decir que el adaptarse a las solicitudes y demandas de nuestro quehacer diario, implica y da lugar a distintas circunstancias de reacciones y sucesos personales.

Por ello, se puede decir que el clima organizacional se puede abordar desde la perspectiva integral, pues es un componente facilitador de planteamientos organizativos, destacando la planificación, elementos e instrumentos; donde interviene el respeto, comunicación, confianza y participación entre los miembros de la organización. Se debe valorar todos estos elementos que intervienen en la organización dando énfasis en la línea de objetividad la cual se fundamente científicamente y se justifica en la parte técnica que favorecen a los factores importantes y propuestas de la institución. Es provechoso que las instituciones educativas posean un clima organizacional adecuado, que auxilie la calidad educativa de todas sus secciones y de la comunidad educativa en general. Igualmente, la experiencia nos indica que

un buen clima organizacional favorece marcadamente a la validez, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común. Es por este motivo, que la percepción de los maestros ayuda significativamente en la formación de los educandos, quienes de modo alguno también perciben las variaciones en la conducta de las personas que apoyan, directa o furtivamente, su desarrollo profesional.

Por su parte, Saturno (2009), evidencia que existe un retrato de denegación de las instituciones educativas, en especial de las públicas, debido a la falta de diálogo, falta de tolerancia, conflictos inter e intrapersonales; los mismos que van instituyendo un clima que no es propicio entre los miembros de la comunidad educativa, pudiendo esto perturbar al desempeño docente y al proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos de dichas institución. Por todo ello se escruta instituir un ambiente adecuado donde se obre el respeto y la paciencia que debe existir entre unos y otros, lo cual es un segmento clave para que el potencial humano pueda coexistir con unión, porque sin él es muy difícil lograrlo.

Asumiendo que el clima organizacional establezca un potencial que puede actuar como un obstáculo para un buen liderazgo directivo, pero que también puede ser un factor de estimulación, dinamización y predominio optimista en el desempeño docente, se busca situar la investigación destacando la calidad del clima organizacional, como coche que transporta a la organización hacia el triunfo educativo completo.

#### **1.3.4.1. Denominaciones del clima organizacional.**

Según CISE (2007), el clima organizacional tiene un sinfín de denominaciones, como son:

**Clima organizativo.-** Está conexo con la gestión y cumplimiento de la organización, el tipo de liderazgo y temperamento de los individuos. Se describe a las características materiales y eficaces de la estructura organizacional, considerando las reglas formales e inconsecuentes que se dan y se originan dentro de la institución.

**Clima psicológico.-** El individuo interpreta a través de la indagación y su

perspicacia sobre el clima que lo envuelve. Existen dos dimensiones: estructura objetiva que es parte notorio de la organización y obedecen de los tipos estructurales: la estructura objetiva representa (tamaño, tipo de liderazgo, condición de labor, actividades y resultados de la producción, etc.) y la estructura subjetiva depende de la percepción del individuo sobre la institución. Este tipo de clima es percibido por el individuo donde intervienen un conjunto de factores grupales e individuales donde se debe dar a conocer las situaciones de cualidades y direcciones de los integrantes de la institución.

**Clima social.-** Se atribuye a las diplomacias interpersonales, encerrando los aspectos sensatos vigentes así como las direcciones y relaciones sinceras que brotan como efecto de las relaciones mutuas entre las personas.

**Clima emocional.-** Se describe a la relación afectiva, el trato que se genera a nivel de la institución, afecto, emociones, sentimientos, comportamiento de apoyo, modalidades de diálogo positivos o negativos entre los colegas y los estudiantes, lo más importante es crear el sentimiento auténtico con el que se traten a las personas.

**Clima académico.-** Se refiere al aspecto curricular, que estipula las relaciones y diligencias que se provocan en la institución en relación al estudio y a la formación que los docentes y alumnos cooperan y apoyan los valores letrados, y componen una parte significativa del clima escolar que trata de los contenidos de las instituciones escolares.

#### **1.3.4.2. Convivencia escolar y clima organizacional.**

Las instituciones educativas son áreas de colisión, socialización y orden para la instrucción de la armonía totalitaria, tanto para escolares y directivos, maestros, administrativos y padres de familia. Se requiere que se establezcan en áreas guardianes e iniciadores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean considerados, respetuosos, valorados, y sobre todo asuman coyunturas para forjarse comprometidos de los resultados de sus hechos y ratifiquen su valoración íntima. Producto de la interacción habitual entre los componentes de la institución educativa se presentan situaciones de aprieto, frente a las cuales es ineludible tener y brindar respuestas que

permitan convertirlas en coyunturas para: Fortificar las relaciones interpersonales y comenzar el desarrollo de los grupos, posponiendo de lado las prácticas dictatorias basadas en la intimidación y la obligación como respuesta al conflicto, promoviendo un clima organizacional diario de tolerancia, valores, igualdad y respeto, y sobre todo debe primar el buen trato en toda la comunidad educativa. (Chiavenato, 1984).

La implementación de la convivencia escolar viabiliza el desarrollo de bienes y cualidades positivas, incluso permite aprovechar el conflicto como una oportunidad para el aprendizaje. Significa elaborar y forjar habilidades y destrezas que consientan interactuar en forma pacífica, creativa, sin violencia y sobre todo sea justa ante los conflictos. Por otro lado, se debe destacar en su proyecto de inculcar en las instituciones educativas un clima de respeto, confianza, seguridad y conservar relaciones de soporte con las familias y la comunidad, la educación emocional, la apertura y la tolerancia, prácticas para el desarrollo, resolución de conflictos y participación armoniosa y conjunta. El clima organizacional es muy relevante porque favorece a una buena convivencia escolar, también beneficia el logro de los objetivos educacionales concentrados en el progreso de la persona.

El clima organizacional también está estrechamente relacionado con el clima laboral o institucional; donde las personas son capaces de sentir, darse cuenta y percibir el ambiente que les rodea en su institución educativa, esto debido a la conducta de los miembros de la comunidad educativa y sobre todo a la estructura de los procesos que se vienen desarrollando en su trayecto profesional.

Según Chiavenato (1984) enfatiza que el clima organizacional, representa al medio interno de la institución educativa y al ambiente psicológico que lo caracteriza; donde el clima es percibido de formas distintas por los individuos; dándonos a entender que algunas personas son muy sentimentales que otras, que lo pueden percibir de manera negativa o de forma positiva. El buen clima organizacional será resultado de una serie de aspectos formales a nivel institucional y principalmente de las relaciones interpersonales que pueda existir en la institución educativa.

#### **1.3.4.3. Características del clima organizacional.**

Según Alcocer (2003), el régimen de una institución propicia un rotundo clima organizacional favorable o desfavorable, que interviene en la conducta de los docentes. Las actitudes pueden concernir aspectos como: cambios, satisfacción y producción, considerando las siguientes características. El clima está establecido de acuerdo al espacio físico y que estas son percibidas por toda la comunidad educativa. El clima trasciende en la conducta de los maestros, el cual marcha como un tercero entre el sistema de la institución y la conducta de los miembros. Las características son frecuentemente estables, es decir que cambian cada determinado tiempo según el tiempo que se proporcione en la institución, es así que los miembros establecen reglas en bien del clima pertinente dentro de ella.

#### **1.3.4.4. Importancia del clima organizacional.**

Pulido (2003) afirma que la percepción del entorno surge como resultado de modelos de conducta cotidianas y valores que afligen la relación de los individuos involucrados en la institución educativa. En esta forma los miembros al interactuar y practicar sus valores generan un rotundo contexto favorable y agradable a nivel de la institución educativa.

Según Guillén y Guil (2000), el éxito de una institución educativa depende de sus miembros de cómo perciben el clima organizacional, es decir, si los miembros de la institución perciben que el clima es agradable o desagradable obedecen a los mismos. Un buen clima organizacional tendrá secuelas a nivel positivo, tales como: productividad, desempeño, logro, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, el clima organizacional bajo o pésimo crea en los miembros de la institución apatía, depresión, estrés, insatisfacción, incomodidad, agresividad y desinterés. Es decir se debe generar un clima organizacional para lograr las metas y los objetivos propuestos a largo plazo como también convivir en un entorno laboral adecuado y pertinente sobre todo que contribuya al éxito y progreso de la institución educativa de forma optimista.

Para Martínez y Nosnik (2002), manifiestan que es importante el clima organizacional de una institución educativa, pues tiene diferentes formas de influencia sobre todo en la motivación y la satisfacción laboral de los docentes; por tanto el desempeño profesional docente ayuda a conocer que componentes conllevan a un mal clima organizacional que perjudica a la institución y a la comunidad educativa generando desaciertos y fracaso en el rendimiento escolar de los estudiantes. Convirtiéndose el clima organizacional en un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, lo que influye en la conducta de los miembros de dicha institución. El clima organizacional ocupa un lugar muy importante en la institución educativa, pues representa un elemento y una herramienta esencial entre los factores de la eficacia y la equidad, conllevando al nivel de aprendizaje adecuado y pertinente de los estudiantes, conocimiento de los alumnos, abandono o deserción escolar y violencia escolar. (Creemers y Reezigt, 2003).

Según Fernández (2004), el clima organizacional es relevante hoy en día, porque ya está incluida en la agenda de la reforma educativa, es decir, se debe generar la transformación educativa escolar en bien de los estudiantes, junto con la gestión administrativa que componen relevantes factores cuya acción solo se puede realizar por los propios maestros y la comunidad educativa en general. En este sentido, se puede afirmar que el éxito y progreso de la institución educativa depende principalmente de la eficiencia de los docentes y que esta puede ser potenciada o disminuida en la medida en que el clima organizacional sea optimista o pesimista, ya que si es optimista generará mayor rendimiento y mejor desempeño y si fuera pesimista las consecuencias serán la insatisfacción, el estrés, conflictos interpersonales y disminución de la eficiencia.

Una característica esencial del clima organizacional es especialmente destacada en los colegios de cualquier nivel y afectan perceptiblemente el desempeño docente. Es muy trascendental otorgar al clima organizacional una característica positiva de relevancia en el período que asegure lograr sus objetivos de eficiencia a largo plazo. Sin duda alguna el clima organizacional en los planteles, considera que el clima de trabajo es esencial



en el contexto y el proceso educativo; pues el clima consigue importancia por su efecto inmediato en los procesos, resultados y finalmente en la calidad de la institución educativa.

Ahora bien el clima de trabajo tiene una peculiaridad multidimensional y por lo tanto su procedimiento debe ser integral, pero no puede ser considerado como algo estancado o riguroso sino por el contrario es una entidad que puede optimizar a través de un desempeño en equipo para renovarse, innovarse, resaltar y alcanzar nuevos niveles de mejora tales como: planificación adecuada, desempeño profesional pertinente, eficiencia en la labor; donde participan componentes fundamentales para el crecimiento del ser humano como profesional docente, ya sea el diálogo, motivación, participación y confianza. Por ende el clima organizacional debe estar integrado por: la estructura y la tecnología, liderazgo directivo, remuneración adecuada, actitudes, nivel de satisfacción; determinando una organización en busca de la excelencia educativa para un buen aprendizaje de los educandos y que estos resultados deben conllevar a los logros educacionales con miras a una evolución satisfactoria que refleje el progreso de los estudiantes a nivel interno y que estos posean una buena salud organizacional entre todos los integrantes y/o socios de la comunidad educativa.

#### **1.3.4.5. Ventajas y desventajas del clima organizacional.**

El clima organizacional está dado por un conjunto de relaciones profesionales y humanas, donde se dan una serie de condiciones y se desarrolla la labor profesional, ya sean serios e inconsecuentes dentro de la institución, y que estos son percibidos por los miembros de dicha institución y que muestran de manera continua en la conducta individual o grupal. El clima organizacional es la derivación de la interacción de diversos factores, muchos de los cuales se deben dirigir. Aunque el clima organizacional puede verse dañado por componentes externos, una buena gerencia logrará crear una barrera que reste los efectos negativos del externo y fortalecerá la identidad colectiva. (Palomino, 2001).

Por otro lado, la falta de capacidades gerenciales y la inexperiencia de los métodos comunicacionales esenciales al clima organizacional, fomentarán un medio nocivo que puede tocar la iniciación de una coyuntura indefectible, soberanamente contagiosa en el período.

#### **1.3.4.6. Factores del clima en la institución educativa.**

Son bastantes los factores negativos que transgreden en el clima organizacional, cuando el clima en la institución escolar se torna pesado el dialogar con el director representa un suplicio, un sufrimiento; mientras que el docente no se vuelva involucrado en este tipo de ambiente, desarrollara de manera pertinente su labor docente y en las condiciones adecuadas confiables. (Palomino, 2001).

El factor primordial de un clima organizacional nocivo es la mala dirección, es decir, la presencia de un inspector sin las condiciones profesionales y/o particulares para tener a su cargo a un conjunto de sujetos. En este caso, un revisor que no aprenda a notificar, no aplique un tono adecuado de voz, no tome en cuenta lo que los individuos le transmiten; realiza una mala iniciativa en el clima organizacional sembrando en los integrantes recelo laboral hacia su persona que día a día renegarán con las actitudes del directivo, creando zozobra en el área de desenvolvimiento y principalmente en la función que desempeñan. Es importante la rotación de los maestros en una institución, pues pretende un síntoma adecuado cuando no existen adecuadas condiciones para retener a sus integrantes por varios años; ya sean por causas físicas (infraestructura), pactados (beneficios y sueldos) o prácticos (gerencia y/o procesos), entre otros. Al mismo tiempo, se pueden dar los casos que una institución pudiera ofrecer condiciones favorables al personal docente, estimulaciones de liderazgo, autoformaciones, etc.; y que los estos no sean considerados como son ofrecidos por su contexto. Motivo por el cual, el problema a nivel institucional se acrecienta por la falta de comunicación adecuada conllevando a situaciones extremas las cuales no pueden ser resueltos de manera instantánea, perjudicando así la imagen institucional.

#### **1.3.4.7. Beneficios del clima organizacional.**

El personal docente, que realice sus labores en un espacio agradable se siente motivado, es decir, labora mejor, produce mejor, alcanza sus resultados propuestos de manera satisfactoria y cumple a cabalidad su labor docente en bien de sus estudiantes; pues estas condiciones agradables transmiten satisfacción, no solo en el lugar de trabajo sino también con las personas que están a su alrededor.

Por lo tanto, es indispensable que la labor docente, se realice en un conveniente clima organizacional, de manera que reduzcan los peligros de crear estrés y otras situaciones que van en detrimento del docente y que a la larga también afectarán el crecimiento de la institución.

#### **1.3.4.8. Niveles del clima organizacional.**

El clima organizacional, exhibe 03 niveles que son: El clima en los canales con el exterior de la institución educativa.- Es decir con la colectividad y de cómo ella ve a la institución educativa desde afuera. Rodríguez (2004) indica que está atendido por componentes funcionales, personales y estructurados de la institución, otorgan un estilo especial a la institución que dependerá de las consecuencias que se promuevan en la institución.

La institución educativa.- Está definido por todas aquellas personas que constituyen la comunidad escolar (director, personal docente, personal administrativo, auxiliares, educandos y padres de familia).

El clima de una institución educativa, resulta del tipo de esquema utilizado, de las condiciones ambientales que caracteriza la institución, del colectivo de alumnos de los diferentes grados y niveles, etc. Cada institución educativa posee diferente clima organizacional. El clima determina la calidad de vida y la producción de los educadores y de los colegiales.

Por otro lado, cabe mencionar que el aula juega un rol importante, pues ella está convenida por las relaciones que se causan entre los profesores, los alumnos y las normas instituidas para el funcionamiento de las clases. Valdés (2004) refiere que el aula, es un ambiente agradable de respeto entre las relaciones afectivas, pues, se estimula al niño o niña para aprender desde diferentes posibilidades que se originan a través de las tareas que el

docente planifica. Será relevante de cómo se desarrolla el clima en las aulas, el trato que el maestro brinda a los estudiantes, las formas de comunicarse y las relaciones que se den entre el maestro y sus alumnos y de los alumnos entre sí.

#### **1.3.4.9. La creatividad como antecesor de un clima organizacional.**

La creatividad y clima organizacional que se lleva a cabo a nivel institucional, están enfocadas en las apreciaciones que los docentes tienen respecto a su centro de labor, y la creatividad está enfocada a los estudios psicológicos, de manera general estos dos conceptos se correlacionan, es así que el clima organizacional, es la medida al ambiente y/o estado de ánimo. (Palomino, 2001).

Según Morgan (1991), un determinado espacio de trabajo adecuado a la creatividad y la innovación necesita de la colaboración y la libertad de expresión, pero donde exige estándares de rendimiento; por ende la creatividad se consigue mejor en climas abiertos logrando fines y venciendo obstáculos; el liderazgo es un componente en los esfuerzos de una institución para realizar mejoras o cambios en el clima del trabajo, es necesario analizar en qué medida el clima ha cambiado en el transcurso de la iniciativa de crecimiento de la institución, para lograr todo esto es necesario evaluar antes de comenzar la iniciativa y el otro en el instante en que la iniciativa ha finalizado.

Es esencial y relevante precisar que el clima es propiciado por la interacción de los individuos que forman la institución, siendo a su vez, condicionante de su conducta. (Mahon, 1992). El clima creativo es concluyente mediante el análisis de las perspectivas tales como: perspectiva interactiva y psicosocial, el comportamiento de la institución escolar, en un período dado es el resultado de una complicada conjunción entre las situaciones que acompaña a dicha situación y/o naturaleza humana.

El clima creativo debe tener las siguientes cualidades: Confiable para que las personas conlleven una comunicación interna y externa a nivel institucional, ser conscientes de las metas, situaciones, necesidades y objetivos de la institución, generar una cultura de apoyo y cambio en el equipo

de trabajo y finalmente el premio a las ideas que se basa en un sistema útil, tanto para la generación y ejecución de ideas innovadoras. (Boone y Hollingworth, 1990). Es cierto que, el clima creativo está en manos del ambiente adecuado para generar las potencialidades al máximo. Por tanto, cuando el ambiente es creativo permite al equipo de trabajo crear un potencial de crecimiento en pro de mejorar las oportunidades y seguir generando resultados óptimos y que estos se conviertan en herramientas de creatividad que visualicen cambios en los maestros y en la institución educativa.

En definitiva la creatividad propicia un agradable clima organizacional, pues es necesario contar con individuos que tengan las ganas de superación y formar parte del plan de acción, es así, que la creatividad va acompañada siempre de los valores que un docente posee, por ende un ambiente laboral creativo necesita de mucho entusiasmo y compromiso de la persona en toda su esfera. (Goleman, Kaufman y Ray, 2000).

#### **1.3.4.10. Dimensiones del clima organizacional.**

De todo lo planteado el clima organizacional, presenta las siguientes dimensiones:

**Autonomía.-** Clarividencia del maestro concerniente a la auto determinación y responsabilidad esenciales en la toma de decisiones con respecto a lineamientos y/o procedimientos del trabajo y prioridades.

**Cohesión.-** Discernimiento de las relaciones entre los maestros dentro de la institución, la existencia de un ambiente amigable y de confianza y equilibrio de material en la realización de funciones.

**Confianza.-** Conocimiento de la autonomía para comunicarse claramente con el personal jerárquico, para conversar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que ese diálogo no sea vulnerado o usado en contra de los maestros.

**Presión.-** Conocimiento que existe estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la labor docente.

**Apoyo.-** Conocimiento que los maestros tienen respaldo y pasividad en la conducta dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores,

por parte del docente, sin miedo a la venganza de la autoridad superior o colegas de trabajo.

**Reconocimiento.-** Conocimiento de los maestros que tienen recompensa respecto a la labor que desempeña y a los años de servicio.

**Equidad.-** Conocimiento que los maestros tienen, acerca de si militan en políticas y reglamentos claros dentro de la institución.

**Innovación.-** Conocimiento que se posee de los ánimos para asumir peligros, de acuerdo a la experiencia con que cuente en la labor que se desempeña.

#### **1.4. Formulación del problema.**

##### **1.4.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?

##### **1.4.2. Problemas específicos.**

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
5. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
6. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega 2017?
7. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?
8. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la, 2017?

### **1.5. Justificación del estudio.**

El presente trabajo de investigación, se centra en el aspecto educativo, donde la falta de liderazgo del director de la institución educativa produce conflictos, ausencia de autoridad, y por ello se generan problemas a nivel institucional, académico y administrativo conllevando a la ruptura de relaciones personales entre el personal directivo y docentes, como también se producen conflictos con los padres de familia. Es por ello, que se justifica, que en nuestro contexto el director debe ejercer un liderazgo pertinente, que tenga relevancia por ser quien dirige los procesos de intervención en el interior de la institución educativa. Por otro lado, es relevante enfatizar que el director-líder debe enlazar a toda la comunidad educativa en un proyecto de perfeccionamiento desde la apariencia del cambio mediante la apertura a los arbitrajes positivos de los docentes. Asimismo, es importante que el líder directivo de la Institución Educativa, proponga estrategias necesarias para la participación de los docentes, motivando a la percepción de ecuanimidad en las tareas asignadas y que estos constituyan criterios de desempeño tanto individual como grupales a fin de crear una cultura organizacional sana dentro de la institución. Por ende, juega un rol esencial la conducta del líder directivo; porque solo el líder es capaz de infundir visión apasionante, transmitir comunicación decisiva y dar fuerza para la preparación de logros a pesar de la crisis social que implica romper con la corrupción en la enseñanza; es decir, un buen líder directivo debe cumplir con las obligaciones profesionales que están emanadas a su cargo para desarrollar una visión conjunta a nivel institucional; redimiendo la calidad de la educación en la gestión pública concertando los intereses de sus docentes, estudiantes, padres de familia y gobierno local, favoreciendo las actividades educativas y estableciendo un mejor trato entre sus pares para llevar a cabo una gestión institucional coherente a la realidad de su institución; de tal manera que la comunidad educativa convierta sus debilidades en oportunidades de crecimiento institucional.

Finalmente, los beneficiarios del presente trabajo de investigación es la comunidad educativa Inca Garcilaso de la Vega en sus niveles de educación primaria, secundaria y educación especial básica alternativa; es así que servirá como socialización entre el personal directivo y docente a fin de establecer

acuerdos que beneficien un clima organizacional saludable y provechoso y que estos influirán en las relaciones interpersonales a través de una serie de actividades socio-recreativas que se deben realizar mediante los talleres formativos sobre tópicos de interés para la institución escolar, reflexionando sobre la relevancia del clima escolar para conseguir un espacio de compromiso en equipo y que esto se debe transmitir mediante la comunicación abierta, crítica y reflexiva, en bien de la comunidad estudiantil y así mejorar los aprendizajes de los educandos.

## **1.6. Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

El liderazgo directivo tiene relación directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicos.**

1. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
2. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
3. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
4. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
5. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
6. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
7. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
8. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.



## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

1. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
2. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
3. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
4. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
5. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
6. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
7. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.
8. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

## II. MARCO METODOLÓGICO.

### 2.1. Diseño de investigación.

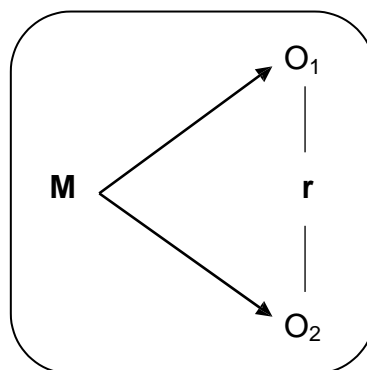
#### 2.1.1. Diseño

Según Hernández et al (2010), el diseño utilizado en la presente investigación es no experimental de carácter descriptivo, correlacional y transversal.

La investigación no experimental, está medida en el estudio de variables que tienen como designio recoger información y que estos a su vez no deben ser operados. El nivel de investigación es descriptivo, porque describe una contexto mediante el estudio del mismo, en un suceso temporal – espacial. Se trata de acopiar información sobre la etapa actual del fenómeno. En este tipo de diseño ninguna variable de estudio es independiente o dependiente, sólo para efectos de estudio se simbolizará con “X” e “Y”.

Es correlacional porque permite constituir el nivel de relación efectiva entre las variables de estudio. Los diseños de investigación transversal recogen información en un solo instante.

La presente investigación, se sintetiza en la siguiente fórmula:



**Dónde:**

<b>M</b>	=	Muestra.
<b>O<sub>1</sub></b>	=	Variable 1: Liderazgo directivo
<b>O<sub>2</sub></b>	=	Variable 2: Clima Organizacional
<b>r</b>	=	Relación de las variables.

### **2.1.2. Metodología.**

El método de investigación es el Cuantitativo, porque los antecedentes recabados fueron sometidos a estudios e interpretación estadística, para componer una teoría de rango intermedio y una matriz de elementos rotados.

### **2.1.3. Tipo de estudio.**

El presente trabajo está encuadrado en el tipo de investigación básica; porque busca construir nuevos conocimientos, asimismo mantiene como intención recabar indagación de la realidad. Por otro lado, se persevera por conocer y entender el problema, sin inquietarse por la aplicación práctica de los nuevos conocimientos obtenidos. (Alderete, 1971).

## **2.2. Variables, Operacionalización.**

### **2.2.1. Variables.**

<b>Variable de estudio 1</b>	:	Liderazgo directivo.
<b>Dimensiones</b>	:	1. Manejo emocional y situacional. 2. Manejo organizacional. 3. Capacidad técnica. 4. Gestión del clima escolar.
<b>Variable de estudio 2</b>	:	Clima organizacional.
<b>Dimensiones</b>	:	1. Autonomía. 2. Cohesión. 3. Confianza. 4. Presión. 5. Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Equidad. 8. Innovación.

### 2.2.2. Operacionalización de variables.

**TITULO:** “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Criterios de Evaluación
VARIABLE 1. LIDERAZGO DIRECTIVO	<p>El liderazgo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad.</p> <p>El líder directivo ejerce su autoridad a través de indicaciones claras, contundentes y directas. Define las tareas de cada empleado. Este tipo de líder valora de forma notable el talento de los trabajadores ya que intenta potenciar el talento de cada uno de ellos.</p> <p><b>Fuente: Fullan (2001).</b></p>	El liderazgo consiste en comunicar los méritos y las posibilidades de los demás de manera tan clara que se sientan inspirados para percibirlos por sí mismo.	1. Manejo emocional y situacional.	1.1.Capacidad de conducir la reacción con los docentes.	Ordinal
				1.2.Habilidad de adaptarse a contextos cambiantes.	
			2. Manejo organizacional.	2.1.Capacidad de estructurar una organización escolar eficiente.	
			3. Capacidad técnica.	3.1. Manejo pedagógico.	
				3.2. Apoyo técnico a docentes.	
			4. Gestión del clima escolar.	1.1. Buena convivencia escolar.	
				1.2. Liderazgo pedagógico.	

<b>VARIABLE 2.</b> <b>CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	<p>El clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.</p> <p>Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.</p> <p><b>Fuente: Koys y Decottis (1989)</b></p>	<p>El clima es un compromiso, de realizar acciones de organización, planificación, coordinación, implementación y control para propiciar el desarrollo y crecimiento de su organización, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos y logrando una buena activación para generar un cambio.</p>	1. Autonomía.	1.1. Organización.	Ordinal
				1.2. Toma de decisiones oportunas.	
				1.3. Autonomía.	
			2. Cohesión.	2.1. Trabajo en equipo.	
				2.2. Interés personal.	
				2.3. Relación interpersonal.	
				2.4. Niveles de conflicto laboral.	
				2.5. Favorable clima organizacional.	
			3. Confianza.	3.1. Confianza en el director.	
				3.2. Principios del director.	
				3.3. Participación en actividades programadas.	
				3.4. Comunicación asertiva.	
			4. Presión.	4.1. Ambiente favorable.	
				4.2. Supervisión y monitoreo del director.	
				4.3. Inteligencia emocional.	
			5. Apoyo.	5.1. Apoyo del director.	
				5.2. Desarrollo profesional.	
				5.3. Respaldo.	

			6. Reconocimiento.	6.1. Felicitación en el trabajo.	
				6.2. Valores y estímulos.	
				6.3. Satisfacción laboral.	
			7. Equidad.	7.1. Equidad en el trato.	
				7.2. Objetivos	
				7.3. Empatía.	
			8. Innovación.	8.1. Creatividad.	
				8.2. Motivación.	
				8.3. Innovaciones pedagógicas.	

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.3. Población y muestra.

### 2.3.1. Población.

La población está organizada por el ligado de unidades que se quiere ilustrarse (totalidad de los directivos y docentes de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017).

La población está constituida por 214 docentes de los niveles de educación primaria, secundaria y educación básica alternativa; el tamaño de la población para determinar la selección de los sujetos se agrupa tal como se exhibe a continuación:.

**Tabla Nº 01:** Población total de docentes de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

Nº	Niveles	Cantidad
1.	Educación Primaria	59
2.	Educación Secundaria	140
3.	Educación Básica Alternativa	15
<b>TOTAL</b>		<b>214</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

### 2.3.2. Muestra y Muestreo.

Caceda y Pérez (2001) sostienen que, la muestra es la fracción distintivo de la población, que debe asentar las mismas tipologías y particularidades de ella. Para ser justa requiere ser elegida con técnicas preparadas.

Para establecer el tamaño de la muestra para los docentes, se ha recurrido a procedimientos estadísticos, a través de la fórmula:

$$\eta = \frac{4N.p.q}{E^2 (N - 1) + 4p.q}$$

**Dónde:**

$\eta$  = tamaño de la muestra

$p$  = probabilidad de éxito (0,5)

$q$  = probabilidad de fracaso ( $1 - p$ ) = 0,5

$N$  = tamaño de la población (214)

$E$  = precisión o error (0.05)

$$\frac{( )}{( )} \frac{( ) ( ) ( )}{( ) ( ) ( ) ( ) ( )}$$

En consecuencia, la muestra definitiva global para los docentes es 140.

**Tabla Nº 02:** Muestra de docentes de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.

Nº	Niveles	Cantidad
1.	Educación Primaria	30
2.	Educación Secundaria	100
3.	Educación Básica Alternativa	10
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

El muestreo esgrimido es el no probabilístico que avala la presencia de todos los representantes. La muestra es elegida y dispada por la investigadora, y la técnica que se ha esgrimido es el muestreo por conveniencia por tener fácil dirección a los encuestados.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

La técnica primordial manejada es la encuesta que es una técnica cuantitativa, se prefirió por sus características de estandarización y unidad, tanto en la forma de cimentar las preguntas como en su ejecución.

En cuanto al instrumento de recaudación de datos, para la variable de estudio 1: liderazgo directivo se procesó un cuestionario que contiene 20 interrogantes de acuerdo a las dimensiones e indicadores expuestos; mientras para la variable 2: clima organizacional se ha aplicado un instrumento validado por expertos; el cuestionario fue adaptado a la escala del clima organizacional de Koys y Decottis (1989), el cual consta de 51 ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

##### **2.4.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

La confiabilidad del instrumento fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con



este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 el indicador de máxima consistencia.

La validez y eficacia del instrumento apunta a sustentar que los ítems que conforman los cuestionarios son legales, evidentes y legítimos; para ello se efectuó una prueba piloto con cuatro personas y luego se requirió del juicio de los expertos conformado por doctores en educación que corrigieron y luego validaron el instrumento.

**Tabla N° 03:** Resumen de la opinión de expertos.

<b>Experto</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Clima Organizacional</b>
1. Dra. Liliam del Rocio Gil Aquino		85%	Cuestionario de Koys y Decottis (1989) (validado)
2. Dra. Elizabeth Caviedes Ccoyori		85%	Cuestionario de Koys y Decottis (1989) (Validado)
<b>Total</b>		85%	

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **2.4.2. Cálculo del índice de Alfa de Cronbach.**

Según Mejía (2005), para los coeficientes alfa de Cronbach, básicamente la confiabilidad se ha ajustado en la consistencia interna y la confiabilidad del cuestionario elaborado.

**Tabla N° 04:** Estadísticos de fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,856	2

En la tabla se visualiza, que el Coeficiente Alfa de Cronbach para las variables en estudio, como para sus dimensiones es alta, lo que permite mencionar que el instrumento aplicado una consistencia interna moderada y que es confiable.

#### **2.5. Métodos de análisis de datos.**

Se recurrió el aplicativo SPSS v.22 (Statistical Package for the Social Sciences), fue esgrimido para el proceso de la información obtenida a través de estadísticos

descriptivos y paramétricos y para el análisis de los datos. Asimismo, se diseñó diagramas de barras para describir las dimensiones de las variables estudiadas. Los datos una vez recogidos fueron codificados y vaciados en el programa de Microsoft Excel; los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones y análisis de las variables como para sus dimensiones. Para determinar el índice de correlación se utilizó la correlación de Rho de Spearman en función a las variables (liderazgo directivo y clima organizacional).

Las variables estudiadas son de tipo ordinal, por ello se realizó la prueba estadística de Chi cuadrado, donde nos indica que dichas variables son o no estadísticamente independientes y la correlación de Rho de Spearman establece es el grado de correlación lineal que existe entre las variables.

### **Interpretación del Valor de Rho de Spearman**

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Bajo correlación
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.89 Alta correlación
- De 0.90 a 1.00 Muy alta correlación

**Fuente:** Govinden, Lincoyán, (1985). Introducción a la Estadística.

### **2.6. Aspectos éticos.**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se asumió en cuenta los aspectos éticos: Primeramente, se solicitó la autorización respectiva al director de la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega, con la finalidad de aplicar el instrumento a los docentes y así recabar información de las variables de estudio, por ende, también se respetaron las normas APA, referencias bibliográficas, artículos consultados entre otros; para no caer en plagios de trabajos similares al presente; asimismo se veló la propiedad y autenticidad del trabajo como la información obtenida, por otro lado, se cuidó la confidencialidad y anonimato de la información proporcionada por los encuestadores.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción.

Para la presente investigación, se aplicó un baremo para las variables liderazgo directivo y clima organizacional, así como para sus respectivas dimensiones; a continuación se detalla el consolidado de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de la muestra seleccionada; asimismo se presenta en tablas y gráficos estadísticos que responden a la hipótesis planteada en la investigación presente.

Para la escala de la variable liderazgo directivo:

1. Si todas las alternativas hubieran sido contestadas como Nunca, entonces el puntaje sería = 0 y si todos hubieran contestado Siempre el puntaje sería 120.
2. Entonces:  
 $R = \text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo} = 120 - 0 = 120$
3. El número de categorías que tendría la variable de estudio, será 4.
4. La amplitud del intervalo, es:  
 $\text{Amplitud} = \text{Rango} / \text{N}^\circ \text{ de categorías} = 120/4 = 30$

**Tabla N° 05:** Escala valorativa para la variable liderazgo directivo.

Variable	Categorías	Rangos
<b>Liderazgo directivo</b>	Pésimo	0 – 30
	Regular	31 – 60
	Bueno	61 – 90
	Excelente	91 – 120

Asimismo la escala para la variable clima organizacional, será:

5. Si todas las alternativas hubieran sido contestadas como Nunca, entonces el puntaje sería = 0 y si todos hubieran contestado Siempre el puntaje sería 153.
6. Entonces:  
 $R = \text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo} = 153 - 0 = 153$
7. El número de categorías que tendría la variable de estudio, será 4.
8. La amplitud del intervalo, es:  
 $\text{Amplitud} = \text{Rango} / \text{N}^\circ \text{ de categorías} = 153/4 = 38.25 \rightarrow 38$

**Tabla N° 06:** Escala valorativa para la variable clima organizacional.

Variable	Categorías	Rangos
<b>Clima organizacional</b>	Pésimo	0 – 38
	Bajo	39 – 76
	Moderado	77 – 114
	Alto	115 – 153

### 3.2. Resultados de la variable liderazgo directivo.

A continuación se muestran los resultados de los instrumentos de recolección de datos de la variable liderazgo directivo:

**Tabla N° 07:** Tipo, escala y categorías para la variable clima directivo.

Variable	Liderazgo directivo
<b>Tipo</b>	Cualitativa ordinal.
<b>Escala de Medición</b>	Ordinal.
<b>Categorías</b>	Pésimo Regular Bueno Excelente

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**Tabla N° 08:** Puntuación y valoración para variable Liderazgo Directivo.

Dimensiones / Variable	Ptje	Val.	Ptje	Val.	Ptje	Val.	Ptje	Val.
<b>D1:</b> Manejo emocional y situacional.	0–5	Pésimo	6–10	Regular	11–15	Bueno	16–20	Excelente
<b>D2:</b> Manejo organizacional.	0–3	Pésimo	4–6	Regular	7–9	Bueno	10–12	Excelente
<b>D3:</b> Capacidad técnica.	0–7	Pésimo	8–14	Regular	15–21	Bueno	22–28	Excelente
<b>D4:</b> Gestión del clima escolar.	0–5	Pésimo	6–10	Regular	11–15	Bueno	16–20	Excelente
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	0–30	Pésimo	31–60	Regular	61–90	Bueno	91–120	Excelente

**Dónde:** Ptje.= Puntaje

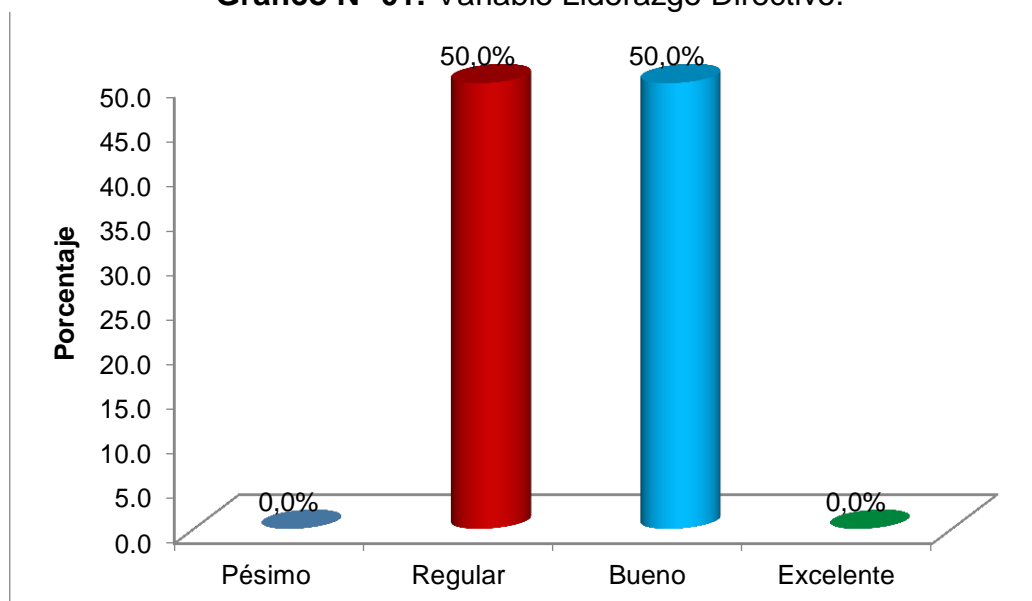
Val.=Valoración

**Tabla Nº 09:** Variable Liderazgo Directivo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Regular	70	50,0%	50,0%
Bueno	70	50,0%	100,0%
Excelente	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 01:** Variable Liderazgo Directivo.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

De la tabla y gráfico, se aprecia que el 50.0% de los encuestados se encuentran en la categoría regular y bueno, dando a entender que el liderazgo directivo en la institución educativa a nivel de la gestión de los directores está representado por las relaciones interpersonales y que estos cumplen la función de agente de cambio, principalmente de los recursos humanos, permitiendo delegar responsabilidades a los integrantes de la comunidad educativa que se translucen en el desarrollo de las buenas prácticas a través de la orientación, planificación, articulación y evaluación de los procesos institucionales los cuales conllevan a una visión y misión compartida para el progreso de las metas institucionales.

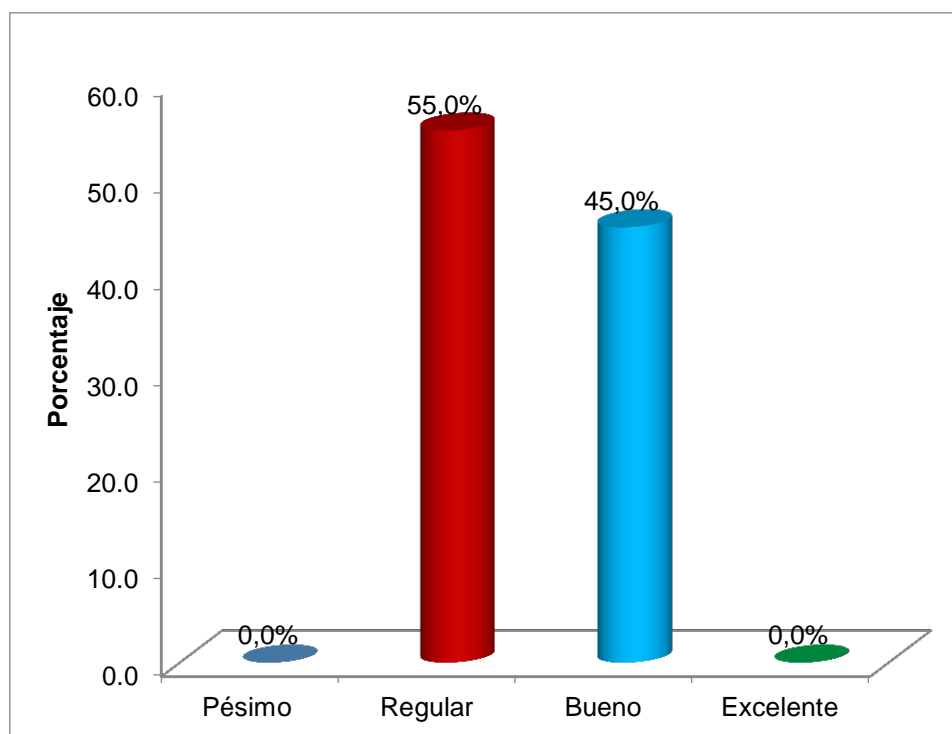
### 3.2.1. Dimensiones de la variable liderazgo directivo.

**Tabla Nº 10:** Dimensión: Manejo emocional y situacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Regular	77	55,0%	55,0%
Bueno	63	45,0%	100,0%
Excelente	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 02:** Dimensión: Manejo emocional y situacional.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

#### **Interpretación y análisis.**

De la tabla y gráfico, observamos que el 55.0% de los encuestados se encuentra en la categoría regular, mientras que un 45.0% en la categoría bueno de la dimensión manejo emocional y situacional; es decir que los

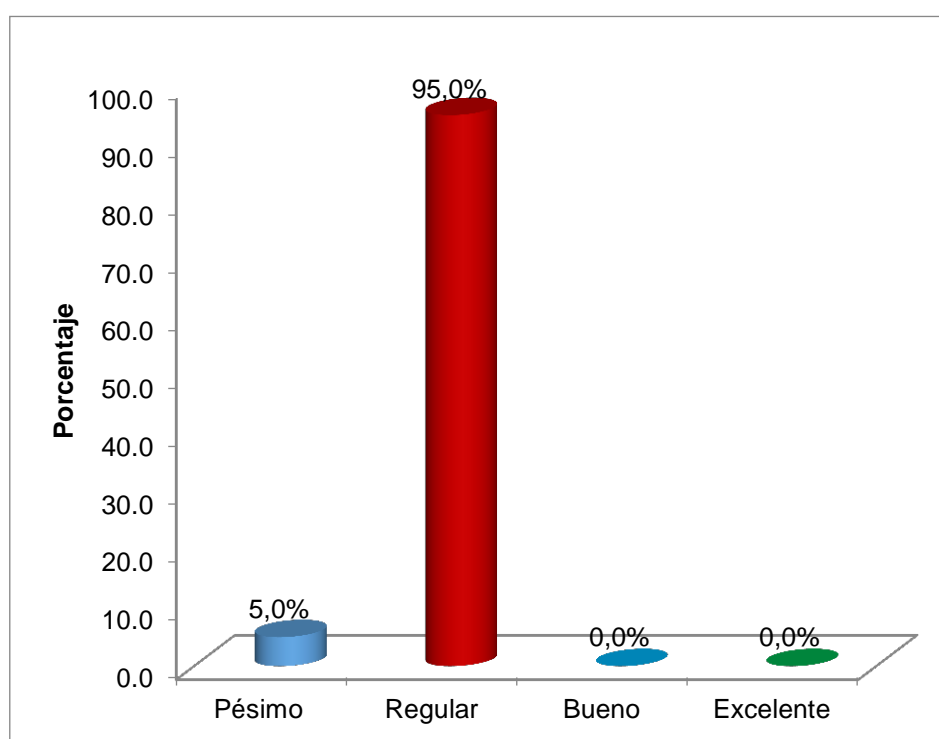
directivos a nivel institucional son los encargados de gestionar, estimular y colaborar a su personal docente permitiendo desarrollar habilidades sociales para lograr un mejor desempeño de convivencia dentro de la institución educativa y que estos sean visibles en sus competencias laborales y emocionales como: empáticos, versátiles y que tengan un buen manejo en la resolución de conflictos.

**Tabla Nº 11:** Dimensión: Manejo organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	7	5,0%	5,0%
Regular	133	95,0%	100,0%
Bueno	0	0,0%	100,0%
Excelente	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 03:** Dimensión: Manejo organizacional.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

De la tabla y gráfico, se aprecia que el 95.0% de los encuestados se encuentra en la categoría regular y un 5,0% en la categoría pésimo; por tanto, el personal directivo debe facilitar respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación que puedan surgir dentro de la institución; conllevando a una gestión de cambio y que estos consistan en



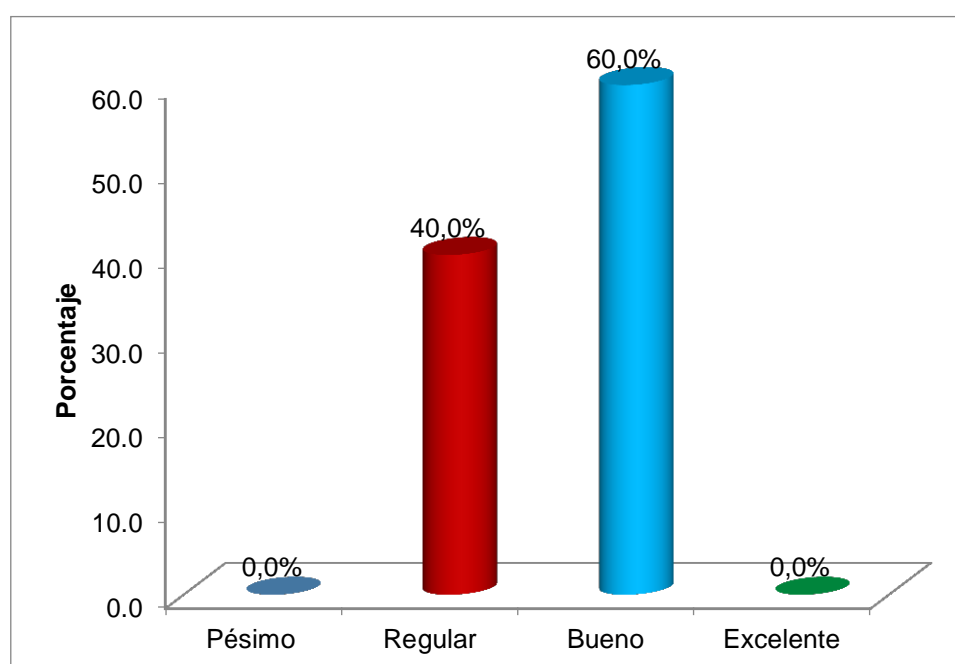
realizar una reingeniería con el fin de participar democráticamente en el proceso de planificación para así contar con el personal idóneo dentro de la comunidad educativa, ya sean internas o externas; desarrollando así una visión organizativa en bien del desempeño administrativo, metodológico, estratégico y evaluativo en aras de una mejor calidad de educación en beneficio de los educando.

**Tabla Nº 12:** Dimensión: Capacidad técnica.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Regular	56	40,0%	40,0%
Bueno	84	60,0%	100,0%
Excelente	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 04:** Dimensión: Capacidad técnica.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

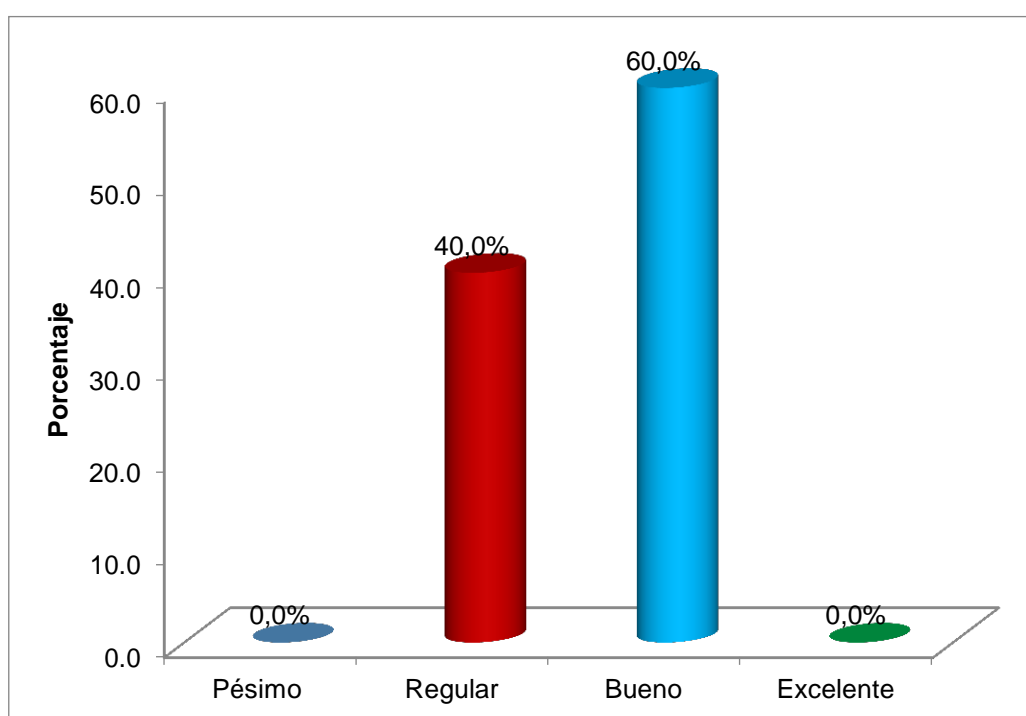
De la tabla y gráfico, se aprecia que el 60.0% de los encuestados se encuentra en la categoría bueno y el 40,0% en la categoría regular; por tanto la capacidad técnica de los líderes directivos, representa a una serie de recursos y aptitudes que pueda visualizar en el personal docente; incorporando así herramientas y estrategias nuevas en bien del aprendizaje de los educandos y que estas puedan desempeñarse y desenvolverse con facilidad dentro de la función que cada uno desarrolla y les competa.

**Tabla Nº 13:** Dimensión: Gestión del clima escolar.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Regular	56	40,0%	40,0%
Bueno	84	60,0%	100,0%
Excelente	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 05:** Dimensión: Gestión del clima escolar.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

De la tabla y gráfico, se tiene que 60.0% de los encuestados se encuentra en la categoría bueno, mientras que el 40,0% a la categoría regular; dando a entender que el líder directivo gestiona un clima escolar pertinente, desarrollando así los compromisos que se traslucen en indicadores y que estos generan aprendizajes, capacidades de planificación, reflexión y diálogo involucrados en los espacios pedagógicos y participativos a nivel de la comunidad educativa.

### 3.3. Resultados de la variable clima organizacional.

A continuación se muestran los resultados de los instrumentos de recolección de datos de la variable clima organizacional:

**Tabla N° 14:** Tipo, escala y categorías para la variable clima organizacional.

Variable	Clima organizacional
Tipo	Cualitativa ordinal.
Escala de Medición	Ordinal.
Categorías	Pésimo Bajo Moderado Alto

Fuente: *Elaboración propia.*

**Tabla N° 15:** Puntuación y valoración para variable Clima Organizacional.

Dimensiones / Variable	Ptje	Val.	Ptje	Val.	Ptje	Val.	Ptje	Val.
<b>D1:</b> Autonomía.	0–6	Pésimo	7–12	Bajo	13–18	Moderado	19–24	Alto
<b>D2:</b> Cohesión.	0–10	Pésimo	11–20	Bajo	21–30	Moderado	31–40	Alto
<b>D3:</b> Confianza.	0–9	Pésimo	10–18	Bajo	19–27	Moderado	28–36	Alto
<b>D4:</b> Presión.	0–5	Pésimo	6–10	Bajo	11–15	Moderado	16–20	Alto
<b>D5:</b> Apoyo.	0–6	Pésimo	7–12	Bajo	13–18	Moderado	19–24	Alto
<b>D6:</b> Reconocimiento	0–4	Pésimo	5–8	Bajo	9–12	Moderado	13–16	Alto
<b>D7:</b> Equidad.	0–6	Pésimo	7–12	Bajo	13–18	Moderado	19–24	Alto
<b>D8:</b> Innovación.	0–5	Pésimo	6–10	Bajo	11–15	Moderado	16–20	Alto
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	0–38	Pésimo	39–76	Bajo	77–114	Moderado	115–153	Alto

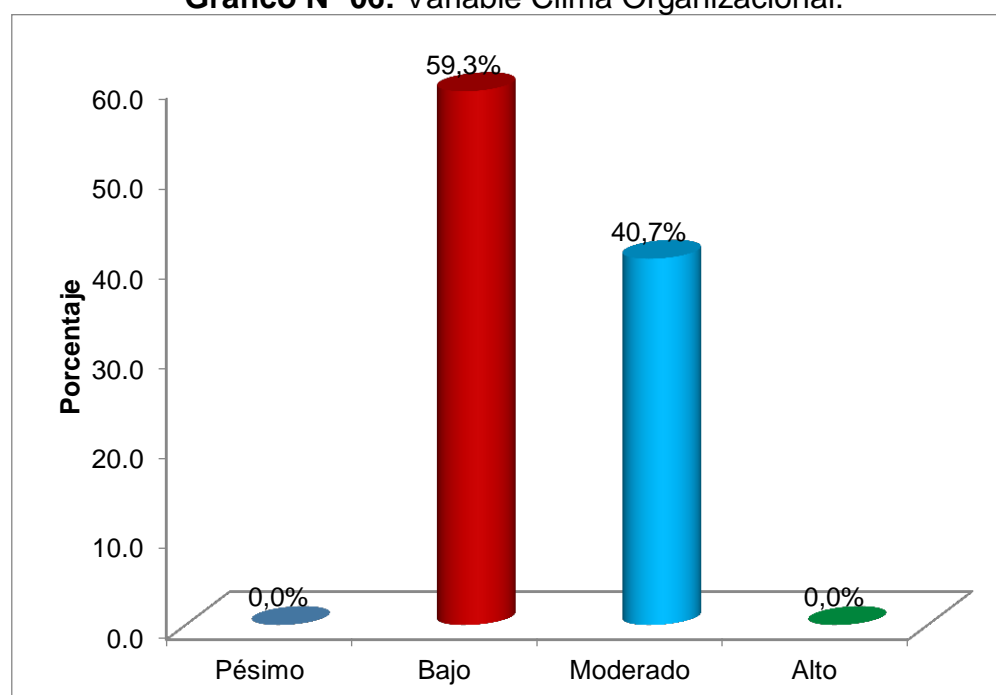
Dónde: Ptje.= Puntaje Val.=Valoración

**Tabla N° 16:** Variable Clima Organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	83	59,3%	59,3%
Moderado	57	40,7%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 06:** Variable Clima Organizacional.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

De la tabla y gráfico, podemos apreciar que el 40.7% de los encuestados se encuentra en la categoría moderado, llegando a la conclusión que el clima organizacional en la institución educativa mantiene una motivación, y valoran las relaciones interpersonales entre todos, con el único fin de desarrollar un buen desempeño a nivel institucional, y de esta manera cumplir con todos los objetivos y planes de los proyectos propuestos, pues estos se caracterizan por la percepción que poseen y comparten los directivos y docentes y que se basan en el respeto hacia los derechos y deberes de la comunidad educativa en general.

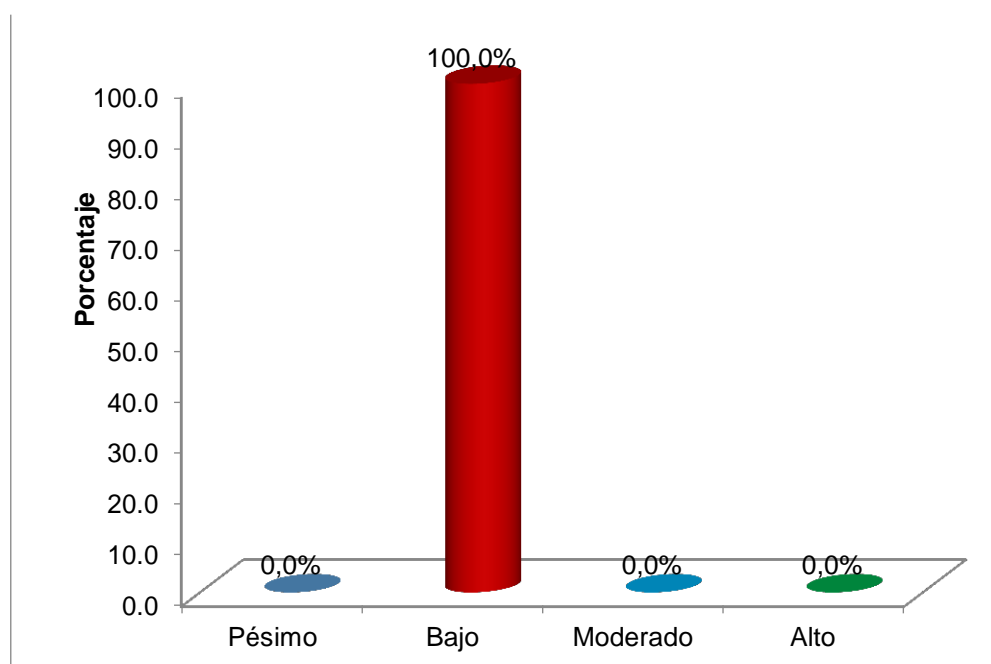
### 3.3.1. Dimensiones de la variable clima organizacional.

**Tabla N° 17:** Dimensión: Autonomía.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	140	100,0%	100,0%
Moderado	0	0,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 07:** Dimensión: Autonomía.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

#### **Interpretación y análisis.**

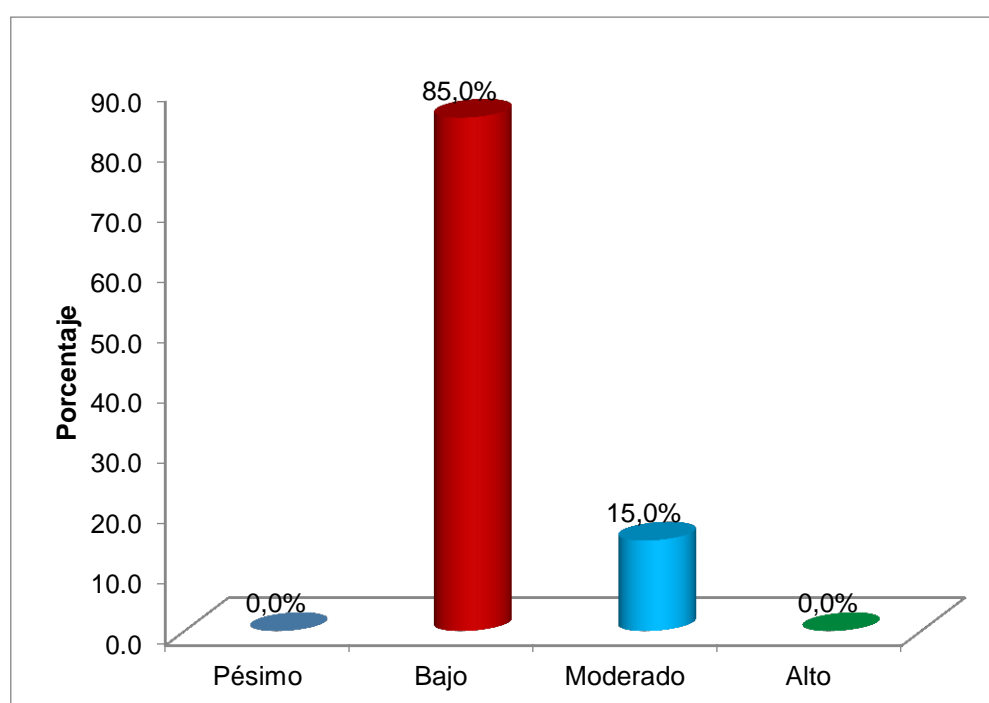
De la tabla y gráfico, se observa que el 100.0% de los encuestados de los docentes se encuentra en la categoría bajo, es decir, que a la autonomía del clima organizacional no permite en su totalidad delegar y conferir el desarrollo adecuado de sus funciones, dando a entender que las cualidades de los docentes no están orientados a cumplir sus funciones de manera responsable y de cómo ellos quisieran realizarlo, sino que necesariamente necesitan del apoyo de alguien quien les dirija y ordene de lo que deben realizar en su ambiente laboral.

**Tabla N° 18:** Dimensión: Cohesión.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	119	85,0%	85,0%
Moderado	21	15,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 08:** Dimensión: Cohesión.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

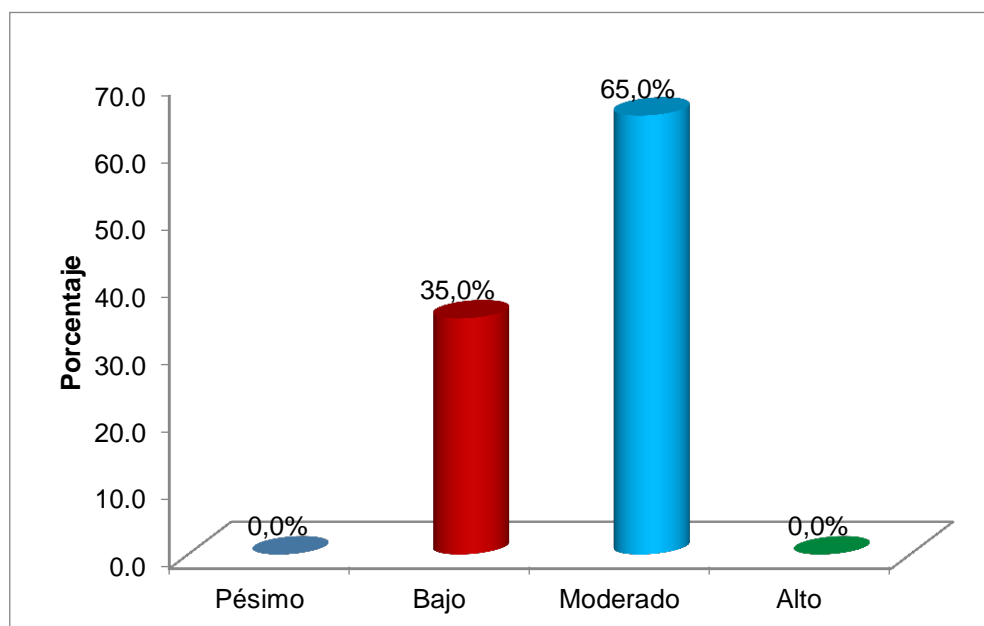
De la tabla y gráfico, se aprecia que el 85.0% según la opinión de los docentes se encuentran en la categoría bajo y un 15.0% en la categoría moderado, por tanto, la cohesión es importante para el desarrollo del grupo o equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, para así fortificar el espíritu del grupo, y aunar los esfuerzos en bien de un clima organizacional pertinente y saludable en la institución educativa, facilitando los logros para así llevarlos a los niveles más altos de desarrollo en aras de una buena educación en favor de la juventud estudiantil.

**Tabla N° 19:** Dimensión: Confianza.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	49	35,0%	35,0%
Moderado	91	65,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 09:** Dimensión: Confianza.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### **Interpretación y análisis.**

De la tabla y gráfico, se observa, que el 65.0% de los docentes se encuentra en la categoría moderado, mientras que un 35.0% en la categoría bajo. Dando a entender, que la confianza en un equipo de trabajo que se demuestra al docente en la institución educativa se da a través de sus acciones y que esta es la principal característica para su desempeño que se ve reflejada en el aprendizaje de sus estudiantes; pues no solo basta hacer esfuerzos para mantener contento al personal docente sino que debe existir una estrecha relación en todos los aspectos de su desempeño principalmente en la toma de decisiones educativas.

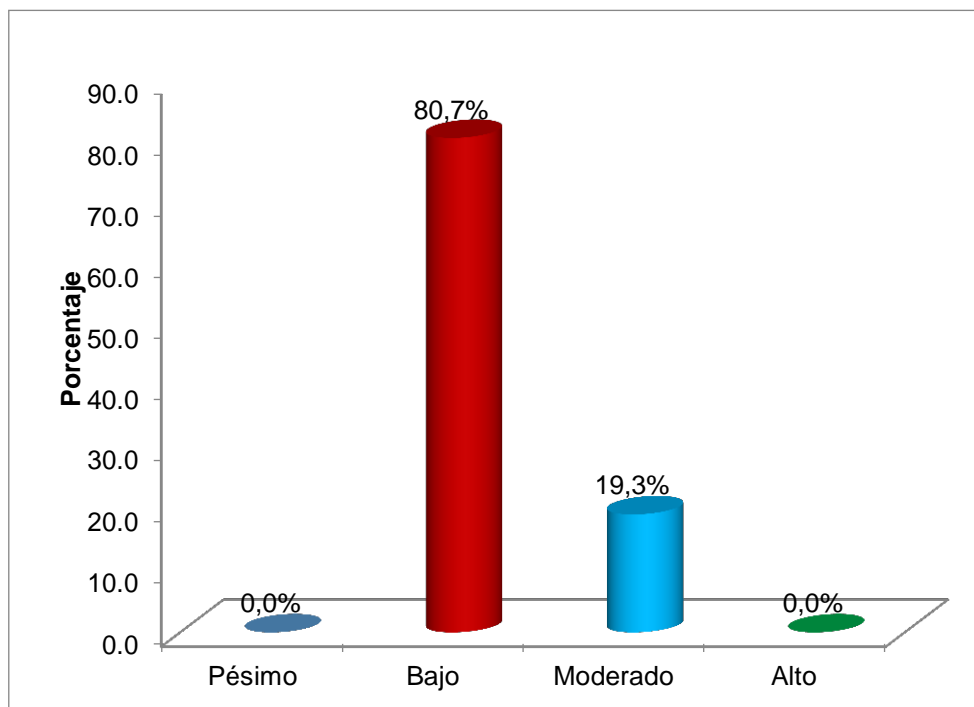


**Tabla Nº 20:** Dimensión: Presión.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	113	80,7%	80,7%
Moderado	27	19,3%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 10:** Dimensión: Presión.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### **Interpretación y análisis.**

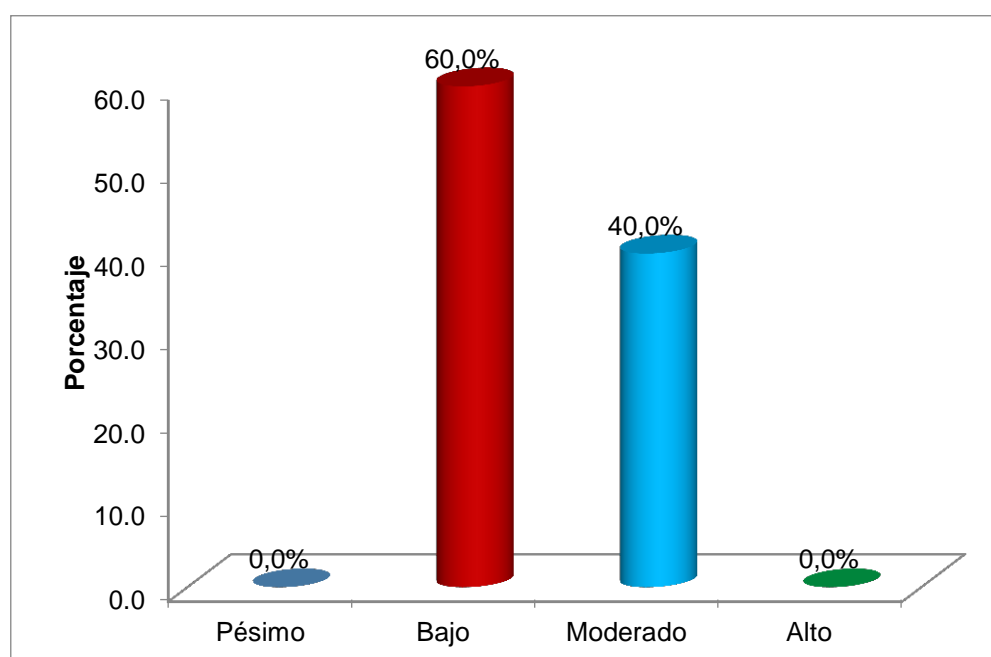
De la tabla y gráfico, se aprecia que la gran mayoría de los encuestados se encuentra en la categoría bajo con un 80.7% y un 19.3% en la categoría moderado. De lo que podemos concluir, que se debe crear un ambiente donde se facilite estructuras flexibles al cambio y que estos generen la consecución del aprendizaje en la comunidad educativa. Por eso, es necesario fomentar equipos de interaprendizaje para ofrecer mayor adaptabilidad al cambio con una visión de innovación, optimizando el desarrollo organizacional.

**Tabla N° 21:** Dimensión: Apoyo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	84	60,0%	60,0%
Moderado	56	40,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 11:** Dimensión: Apoyo.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

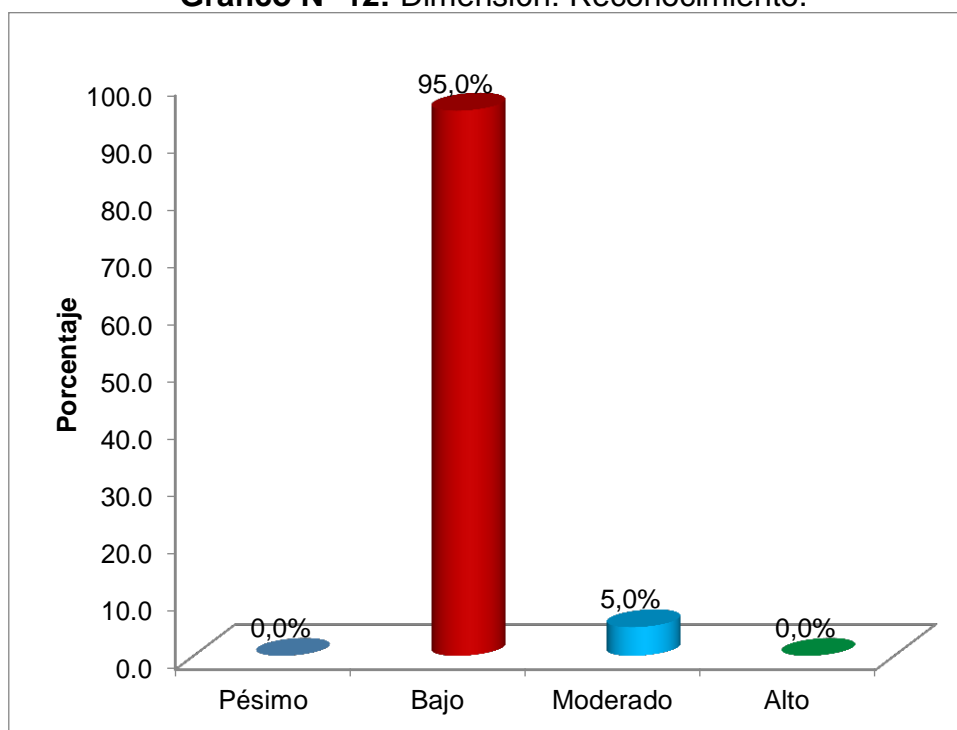
De la tabla y gráfico, se observa que el 60.0% según la opinión de los docentes se encuentran en la categoría bajo y un 40.0% en la categoría moderado, por ende, necesitan un engranaje de prácticas gerenciales efectivas y métodos novedosos del quehacer docente, a efectos de potenciar su capacidad para hacer frente, con la finalidad de apoyar al cambio institucional y así generar situaciones que propicien conductas adecuadas en los docentes dentro de su institución educativa; generando así la proactividad hacia el progreso de las metas, tanto individuales como grupales.

**Tabla Nº 22:** Dimensión: Reconocimiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	133	95,0%	95,0%
Moderado	7	5,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico Nº 12:** Dimensión: Reconocimiento.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

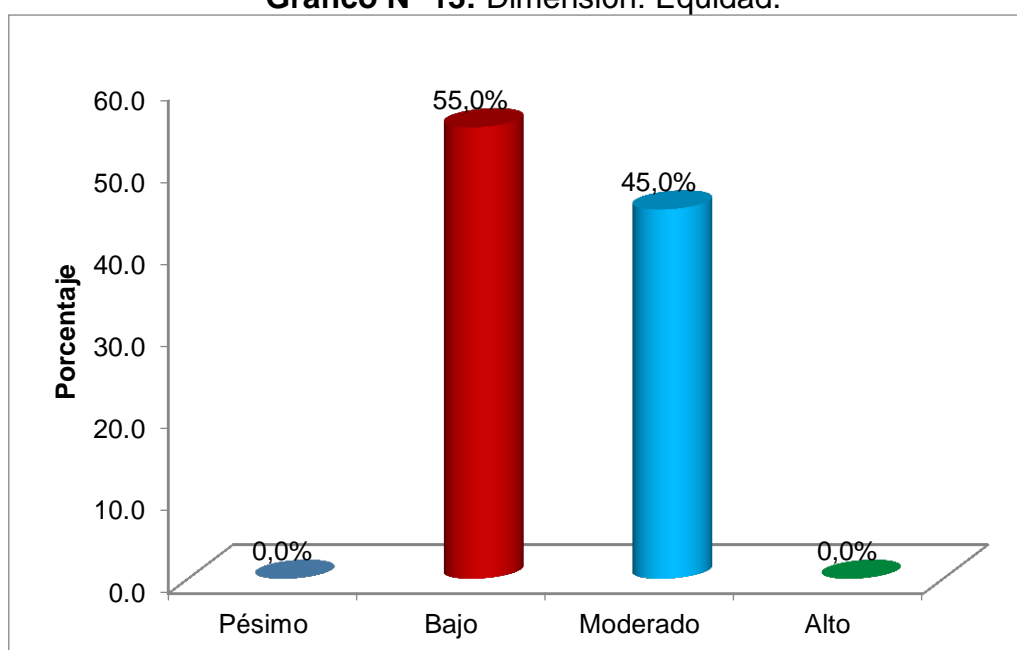
De la tabla y gráfico, se aprecia que el 95.0% de los encuestados se encuentran en la categoría bajo y un 5.0% en la categoría moderado. De lo que podemos concluir, que es importante el reconocimiento profesional, pues va más allá con el fin de mejorar el desempeño de la institución; pues el reconocimiento en la institución aporta al personal docente una autoestima y fuerza para lidiar en un ambiente enormemente amplio, lo que conlleva a identificar fortalezas y generar un estilo personal en el marco de las buenas prácticas docentes.

**Tabla N° 23:** Dimensión: Equidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	77	55,0%	55,0%
Moderado	63	45,0%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente: Cuestionario Docentes.*

**Gráfico N° 13:** Dimensión: Equidad.



*Fuente: Cuestionario Docentes.*

### Interpretación y análisis.

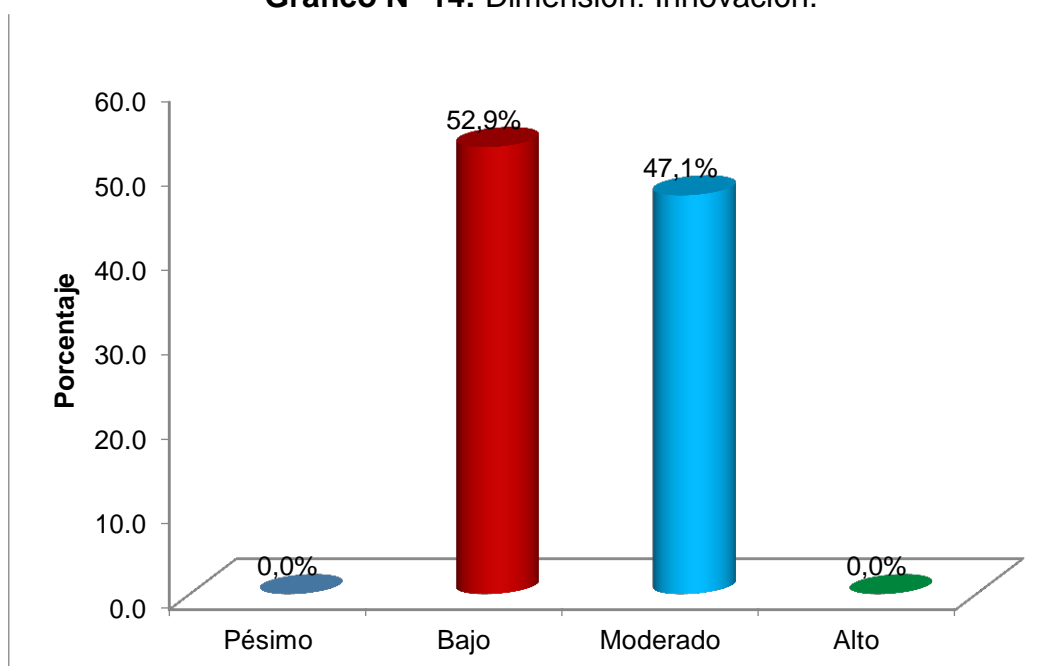
De la tabla y gráfico, se tiene que el 55.0% de los encuestados se encuentran en la categoría bajo, mientras que un 45.0% en la categoría moderado. De lo que concluimos, que la institución educativa debe poner énfasis en el recurso humano con el que cuenta, asimismo debe realizar permanentemente un acompañamiento y asesoramiento en la labor docente, pues la función principal es liderar y preocuparse por el bienestar emocional de los estudiantes, padres de familia y sobre todo del personal docente con que cuenta la institución educativa; pues una buena enseñanza y aprendizaje conllevan al éxito de los estudiantes en la diversidad de sus materias y/o áreas curriculares.

**Tabla N° 24:** Dimensión: Innovación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	0	0,0%	0,0%
Bajo	74	52,9%	52,9%
Moderado	66	47,1%	100,0%
Alto	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente:* Cuestionario Docentes.

**Gráfico N° 14:** Dimensión: Innovación.



*Fuente:* Cuestionario Docentes.

### Interpretación y análisis.

De la tabla y gráfico, apreciamos que el 52,9% de los encuestados se encuentran en la categoría bajo, mientras que un 47.1% en la categoría moderado. Dando a entender, que el personal docente debe integrar en su labor profesional, buscando siempre el talento humano del que poseen, por otro lado, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación deben estar enfocados al logro de objetivos a través de un arduo desarrollo de actividades y constante esfuerzo de la labor pedagógica, los cuales serán los pasos esenciales para elaborar y culminar proyectos de innovación que sean propuestos a nivel educativo.

### 3.4. Prueba de hipótesis.

Para probar la relación entre las variables de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional, procederemos primero a realizar una prueba de Independencia Chi Cuadrado y seguidamente una prueba de asociación de Rho de Spearman.

**Tabla N° 25**

Prueba de Independencia Chi Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	989,658 <sup>a</sup>	270	,000
Razón de verosimilitudes	530,610	270	,000
Asociación lineal por lineal	130,409	1	,000
N de casos válidos	140		

#### Interpretación y análisis:

<b>Hipótesis estadísticas</b>	Ho: Las variables directivo y clima organizacional son independientes estadísticamente	
	Ha: Las variables directivo y clima organizacional no son independientes estadísticamente	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sum \frac{(  \quad   \quad )}{\quad}$	Valor calculado
		989,658
<b>Valor p calculado</b>	0	
<b>Conclusión</b>	Como $\quad$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables liderazgo directivo y clima organizacional no son independientes estadísticamente.	

**3.4.1. Prueba estadística para demostrar la hipótesis general:** “El liderazgo directivo tiene relación directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017”.

**Tabla N° 26**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre las variables  
Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,954 <sup>**</sup>	,000	,011	37,437	,000 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	140				

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> Las variables liderazgo directivo y clima organizacional no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> Las variables liderazgo directivo y clima organizacional están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		37,437
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>	0	
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables liderazgo directivo y clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es muy alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.954.	

### 3.4.2. Prueba estadística para demostrar las Hipótesis Específicas.

#### a) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía.

**Tabla N° 27**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Autonomía.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman N° de casos válidos	,132 140	,120	,085	1,566	,120 <sup>c</sup>

#### Interpretación y análisis:

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		1,566
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía están correlacionadas. El nivel de correlación es muy baja, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.132.	



**b) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión.**

**Tabla Nº 28**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Cohesión.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,773**	,000	,046	14,299	,000 <sup>c</sup>
Nº de casos válidos	140				

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		14,299
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.773.	

**c) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión confianza.**

**Tabla N° 29**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Confianza.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman N° de casos válidos	,796** 140	,000	,039	15,428	,000 <sup>c</sup>

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión confianza no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión confianza están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		15,428
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>	0	
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión confianza están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.796.	

**d) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión presión.**

**Tabla N° 30**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Presión.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,601**	,000	,054	8,824	,000 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	140				

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión presión no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión presión están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		8,824
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión presión están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.601.	

**e) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo.**

**Tabla Nº 31**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Apoyo.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman Nº de casos válidos	,824** 140	,000	,036	17,065	,000 <sup>c</sup>

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		17,065
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.824.	

f) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento.

**Tabla N° 32**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Reconocimiento.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,480**	,000	,075	6,426	,000 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	140				

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\text{Valor calculado}}{n}}$	<b>Valor calculado</b>
		6,426
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>	0	
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento están correlacionadas. El nivel de correlación es moderada, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.480.	

**g) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión equidad.**

**Tabla Nº 33**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Equidad.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman Nº de casos válidos	,824** 140	,000	,038	17,098	,000 <sup>c</sup>

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión equidad no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión equidad están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		17,098
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión equidad están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.824.	

**h) Relación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión innovación.**

**Tabla N° 34**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre la variable Liderazgo Directivo y la dimensión Innovación.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,660**	,000	,060	10,324	,000 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	140				

**Interpretación y análisis:**

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión innovación no están correlacionadas.	
	<b>Ha:</b> La variable liderazgo directivo y la dimensión innovación están correlacionadas.	
<b>Nivel de significación</b>		
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\sqrt{\frac{\quad}{\quad}}$	<b>Valor calculado</b>
		10,324
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>		
<b>Conclusión</b>	Como , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión innovación están correlacionadas. El nivel de correlación es alta, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( ) es igual a 0.660.	

#### IV. DISCUSIÓN

A continuación se presenta la contrastación de los resultados obtenidos en la presente investigación, analizaremos y discutiremos los resultados de las variables liderazgo directivo y clima organizacional, de acuerdo a los antecedentes de investigación, así como el contraste de las hipótesis planteadas; para así asumir una postura teórica que nos permita generar una teoría de rango intermedio la cual constituirá un cuerpo de conocimiento de las variables estudiadas.

Para los resultados de la variable liderazgo directivo, se halló que el 50.0% de los encuestados se encuentran en la categoría regular y bueno, dando a entender que el liderazgo directivo en la institución educativa a nivel de la gestión de los directores está representado por las relaciones interpersonales y que estos cumplen la función de agente de cambio, principalmente de los recursos humanos, permitiendo delegar responsabilidades a los integrantes de la comunidad educativa que se translucen en el desarrollo de las buenas prácticas a través de la orientación, planificación, articulación y evaluación de los procesos institucionales los cuales conlleven a una visión y misión compartida para el progreso de las metas institucionales.

Para Rodríguez (1999), el liderazgo directivo se debe mostrarse como un líder creativo donde debe profundizar sus conocimientos, siempre y cuando se emerja en la creatividad pues es la base principal de toda gestión, y solo así podrá generar nuevas contribuciones a la gestión pedagógica en favor de su desempeño docente y principalmente en la de su institución educativa.

Mientras para los resultados de la variable clima organizacional, se tiene que el 40.7% se encuentra en la categoría moderado, llegando a la conclusión que el clima organizacional en la institución educativa mantienen una motivación, y valoran las relaciones interpersonales entre todos, con el único fin de desarrollar un buen desempeño a nivel institucional, y de esta manera cumplir con todos los objetivos y planes de los proyectos propuestos, pues estos se caracterizan por la percepción que poseen y comparten los directivos y docentes y que se basan en el respeto hacia los derechos y deberes de la comunidad educativa en general.

El clima organizacional, depende de su gran mayoría de quienes encabezan la



institución educativa pues repercute sobre el personal a su cargo, es por eso señalar que un buen líder debe ser el gestor de nuevos cambios, procesos y estrategias a nivel institucional, es así que debe de fomentar un clima saludable y sobre todo que cumpla las necesidades y exigencias que implica este campo educativo. (Amabile y Mukti, 2008).

Realizando un contraste entre las hipótesis planteadas, se tiene para la hipótesis general, cuyo enunciado es: “El liderazgo directivo tiene relación directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; donde aceptamos la hipótesis alterna y concluimos dichas variables están correlacionadas con un nivel de correlación muy alta, donde el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.954; es decir que el liderazgo directivo y el clima organizacional desde los niveles jerárquicos convierten el campo educativo en un potencial de indicadores y resultados y que están enfocados en el logro de resultados y el buen desempeño de los docentes, y que se trasluce en un ambiente saludable.

Asimismo la hipótesis específica 01: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; donde la variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía están correlacionadas con un nivel de correlación muy baja, cuyo coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.132; donde podemos concluir que un buen líder directivo brinda a sus integrantes de su comunidad educativa valores de autonomía y toma de decisiones y otros de manera adecuada a través de una conciencia de reflexión relevante en un escenario que se enfrenta la sociedad buscando respuesta a los desafíos presentados.

Los resultados para la hipótesis específica 02: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; donde concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión están correlacionadas con un nivel alto y su coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.773; dando a entender que el ambiente laboral requiere de mucho compromiso y entusiasmo entre los integrantes de la comunidad educativa, es así que solo se logrará resultados óptimos en bien de los estudiantes,

Los resultados para la hipótesis específica 03: “Existe relación directa entre el

liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión confianza están correlacionadas con un nivel de correlación alto y su coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.796; donde se debe generar un ambiente de motivación, respeto y libertad para que los docente logren una autorrealización ya sea individual o grupal; con la finalidad de potenciar su originalidad, desarrollo y productividad en su quehacer diario generando herramientas cotidianas y logrando cambios significativos en su desarrollo profesional.

Los resultados para la hipótesis específica 04: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; donde concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión presión están correlacionadas con su nivel de correlación alta y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.601; por tal motivo, el líder directivo debe ser creativo acorde a la realidad y las necesidades educativas, para así realizar un seguimiento y una evaluación a los procesos de desarrollo institucional, con el único fin de fijar metas y establecer objetivos concretos para luego ser cumplidos; y que estos conlleven a medir la capacidad de los docentes generando ideas innovadores que sean implementados en el colegio.

Los resultados para la hipótesis específica 05: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo están correlacionadas con un nivel de correlación alta y coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.824; por ende, el líder directivo debe promover en el personal docente el pensamiento creativo, pues ellos son los que tienen que respaldar el trabajo que realizan en la institución, para luego, poner en práctica con el fin de enfatizar valores y esfuerzos priorizando la enseñanza- aprendizajes de los educandos.

Los resultados para la hipótesis específica 06: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento están correlacionadas con un nivel moderado y coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.480; a nivel institucional

siempre se debe realizar un análisis para el reconocimiento de la labor docente y la búsqueda de alternativas y oportunidades para generar una mayor capacidad entre la comunidad educativa; con la finalidad de mejorar el desempeño docente y el aprendizaje de los educandos.

Los resultados para la hipótesis específica 07: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión equidad están correlacionadas con un nivel de correlación alta, y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.824; por tanto, la institución educativa debe promover un sistema efectivo de comunicación con toda la comunidad educativa y ser persistentes en las necesidades y objetivos a cumplir basado en un sistema potencial que sea útil para el desarrollo profesional.

Los resultados para la hipótesis específica 08: “Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”; donde concluimos que la variable liderazgo directivo y la dimensión innovación están correlacionadas con un nivel de correlación alta y coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.660; es así, que un buen liderazgo debe llevar a nuevas oportunidades y crear cambios a nivel institucional con el fin de fomentar niveles de organización que conduzcan a satisfacer la funciones específicas de los docentes, requiriendo libertad y participación en su expresión.

Y finalmente haciendo un contraste con el trabajo de investigación de “Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres” – Universidad César Vallejo – Trujillo – Contreras Davila, Luis Enrique 2017 – Licenciado en Psicología; con el presente trabajo de investigación, se puede visualizar que tienen en su gran mayoría resultados similares; llegando a la conclusión que el liderazgo directivo y el clima organizacional conllevan a que las instituciones educativas cuenten con docentes que posean capacidades y habilidades para interactuar y enriquecer la comunidad educativa; optimizando el buen desarrollo profesional y laboral y creando nuevos planes estratégicos e institucionales para correr un riesgo y ser una institución educativa competitiva y creativa en el campo educativo.

## V. CONCLUSIONES

- Primero:** Se afirma que existe una correlación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.954 y 0.000 de significancia; valores que muestran una asociación positiva, alta y significativa. Dando a entender que un porcentaje de las unidades de estudio la califican de manera semejante y que dichas variables están muy asociadas.
- Segundo:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión autonomía, con un coeficiente de correlación de 0.132 y 0.120 de significancia; valores que muestran una asociación positiva y muy baja.
- Tercero:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión cohesión, con un coeficiente de correlación de 0.773 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.
- Cuarto:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión confianza, con un coeficiente de correlación de 0.796 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.
- Quinto:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión presión, con un coeficiente de correlación de 0.601 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.
- Sexto:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión apoyo, con un coeficiente de correlación de 0.824 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.

- Séptimo:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión reconocimiento, con un coeficiente de correlación de 0.480 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, moderada y significativa.
- Octavo:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión equidad, con un coeficiente de correlación de 0.824 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.
- Noveno:** Se afirma que existe una correlación entre la variable liderazgo directivo y la dimensión innovación, con un coeficiente de correlación de 0.660 y 0.000 de significancia; visualizando una asociación positiva, alta y significativa.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primero:** Recomendar a los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, capacitar al personal docente de la institución educativa en temas de liderazgo y autoformación docente.
- Segundo:** Recomendar al personal directivo de la institución educativa, para implementar nuevas estrategias pedagógicas de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación; para mejorar el desempeño docente.
- Tercero:** Recomendar al personal directivo de la institución educativa, optimizar y fomentar un buen clima organizacional a nivel de la comunidad educativa, con la finalidad de generar una convivencia escolar adecuada y pertinente.
- Cuarto:** Recomendar al personal directivo, emplear adecuadamente un liderazgo pertinente, con la finalidad de direccionar adecuadamente los objetivos y metas propuestos a nivel institucional.
- Quinto:** Recomendar al personal directivo, estimular y reconocer al personal docente, para desatacar su desempeño profesional, para mejorar el clima organizacional a nivel de la comunidad educativa.
- Sexto:** Recomendar al personal docente de la institución educativa, para proponer proyectos de innovación en liderazgo estudiantil.
- Séptimo:** Fomentar a nivel de la institución educativa cursos, talleres y círculos de estudio concernientes a liderazgo directivo y docente.

**Octavo:** Promover en el personal docente de la institución educativa, las buenas relaciones interpersonales, para generar un clima organizacional adecuado.

**Noveno:** Realizar trabajos comparativos con otras instituciones educativas que tengan las mismas características de población con el fin de comparar los resultados obtenidos y encontrar nuevos hallazgos.

## VII. PROPUESTA.

De todo lo investigado en el presente trabajo de investigación, a continuación se presenta la propuesta de un plan de acción denominado: **“EL DOCENTE COMO LÍDER PEDAGÓGICO EN EL AULA”**, cuyos beneficiarios son directamente el personal directivo, docente y estudiantes de la G.U.E. Inca Garcilaso de la Vega-Cusco, cuya responsable es la Mg. Firka Narda Casafranca Soto.

Las sociedades modernas tienen como prioridad la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades; en este sentido, la educación debe lograr formar a un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social. (Mogollón, 2006).

El liderazgo directivo es más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes y resulta especialmente efectiva en las instituciones educativas vulnerables. (Bolívar, 1997). Si bien en los últimos años se han realizado algunos esfuerzos, tanto desde el sector educación como desde la sociedad civil, orientados al desarrollo de capacidades de los directores de instituciones educativas, todos ellos han centrado su accionar básicamente en una formación de tipo gerencial; por ello, es necesario fortalecer la formación de los directivos, no solo en competencias relacionadas con la dirección y administración como se ha estado haciendo hasta la fecha, sino sobre todo en habilidades directivas y desempeños que permitan a directores y sub directores desenvolverse en ambientes de extrema vulnerabilidad. Potenciar el liderazgo educativo permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión que se le presentan a la institución educativa en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre.

El docente se enfrenta ahora, y mucho más en el futuro, a la necesidad de integrar en su trabajo el potencial informativo de estas nuevas fuentes, modificando su papel tradicional. La diversificación de funciones del docente se ha fragmentado; además de las clases, el maestro debe empeñarse en labores de administración; reservar tiempo para programar, evaluar, reciclarse, investigar en el aula, orientar a los alumnos y atender a las visitas de sus padres, organizar actividades extraescolares, asistir a variadas reuniones de coordinación, ciclos y niveles; vigilar edificios y materiales, recreos y comedores. El nuevo papel del docente será el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, da sentido y



fortalece los esfuerzos de sus estudiantes y de su institución hacia una sociedad en continuo aprendizaje.

Asimismo, la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. La institución educativa es en donde se forman los seres humanos a través de espacios de socialización e inter-aprendizaje, y en los que la convivencia, el afecto, la valoración e interacción son desarrollados en mayor o menor escala en función a la gestión y liderazgo pedagógico del docente.

Por ende, se plantea como **objetivo general**: Fortalecer las competencias pedagógicas del docente como líder para gestionar aprendizajes en el aula; de la misma manera se tiene como **objetivos específicos**:

- Definir responsabilidades de liderazgo pedagógico, centrado en funciones para la mejora de los aprendizajes a nivel de aula.
- Mejorar el liderazgo pedagógico, a través de la participación amplia en equipos de trabajo en el aula.
- Monitorear y evaluar las interacciones docente-estudiante y las interacciones entre pares.

El Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación de Perú 2014) señala que la institución educativa debe orientarse hacia el logro de los aprendizajes fundamentales, y para ello los docentes y directivos deben asumir un rol de liderazgo y responsabilidades hacia la tarea; esto le exige promover el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes, la valoración positiva de la diversidad y una convivencia inclusiva y acogedora que defina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura y la inclusión de los demás actores locales.

El liderazgo de docentes y directivos debe poder observarse tanto en la gestión de la institución educativa, Para ello los docentes deben poder desarrollar habilidades cognitivas, emocionales y sociales que les permitan estar preparados para orientar su propio liderazgo mientras que se fomenta el liderazgo de los estudiantes y todos los miembros de la comunidad educativa, dentro y fuera de la institución.

Por eso, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

El presente Plan de Acción se sustenta en los siguientes postulados:

- Elaboración colectiva del conocimiento como objetivo y compromiso para construir y compartir conocimientos nuevos.
- Insistencia en el carácter distribuido del conocimiento entre profesores y alumnos y entre estudiantes.
- Énfasis en el aprendizaje autónomo y autorregulado en la adquisición de habilidades y estrategias metacognitivas así como aprender a aprender.
- Prioridad a la profundidad con respecto a la extensión en la realización de aprendizajes.
- Utilización de recursos externos para el aprendizaje y establecimiento de vínculos con otras aulas y con la comunidad.
- Existencia de altos niveles de diálogo, de interacción y comunicación entre los participantes.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Objetivos específicos	Acciones	Responsables	Recursos	Aspectos que hay que fortalecer para ejercer un liderazgo pedagógico en el aula
<b>1. Definir responsabilidades de liderazgo pedagógico, centrado en funciones para la mejora de los aprendizajes a nivel de aula.</b>	<b>1.1. Establecer metas y expectativas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar con el ejemplo.</li> <li>• Actuar con confianza.</li> <li>• Articular una visión clara y atractiva.</li> <li>• Utilizar las TIC para facilitar y mejorar la acción tutorial.</li> <li>• Ser activo e íntegro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Directivo Jerárquico.</li> <li>• Personal Docente.</li> <li>• Estudiantes.</li> <li>• Padres de Familia.</li> </ul>	<b>Humanos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul> <b>Materiales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, clima escolar y características de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>1.2. Seleccionar las competencias y capacidades.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la sesión de aprendizaje.</li> <li>• Ayuda a los estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.</li> </ul>		<b>Humanos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul> <b>Materiales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desarrollo de las competencias afectivas de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>1.3. Utilizar recursos de manera estratégica.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar la escucha activa, empatía y asertividad.</li> <li>• Variedad de metodologías y recursos.</li> </ul>		<b>Humanos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul> <b>Materiales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.</li> </ul>



Es muy importante la responsabilidad que cada actor educativo asume para la mejora de los aprendizajes, y es como sigue:

**Directivos y personal jerárquico.-** Asimilar nuevos aprendizajes y modificar conductas; así como las políticas de formación permanente del personal.

**Director(a).-** Ejercer un liderazgo pedagógico e institucional para cumplir con los objetivos previstos, afrontando y resolviendo los conflictos interpersonales, grupales y organizacionales.

**Personal docente.-** Transformar algunos rasgos de la cultura escolar como la promoción del trabajo en equipo y el establecimiento de alianzas entre el director(as) y colegas para alentar el cambio.

**Estudiantes.-** Mejorar su rendimiento académico, asumiendo una actitud positiva ante su persona, para cambiar situaciones que propicie su actuación como estudiante y como persona.

Para el presente plan de acción se cuenta con los recursos materiales (textos de lectura de autores locales, nacionales e internacionales, textos de consulta, periódicos y revistas), asimismo se tiene los recursos humanos (todos los docentes del nivel secundario, personal jerárquico y administrativo y comunidad educativa en general) y financieros (autofinanciamiento y apoyo de instituciones aliadas (Convenios).

De todo lo planteado para la presente propuesta y su desarrollo dentro del plan de acción se desarrollará al concluir la evaluación que consistirá:

- Se evaluará mensualmente, en la cual participarán los responsables docentes, los cuales aportarán y recibirán sugerencias para mejorar deficiencias que hubiera.
- El responsable de cada actividad presentará en forma mensual el informe de las actividades realizadas durante el mes.

Cusco, Febrero del 2018

## VIII. REFERENCIAS

- Alcocer, A. (2003). La organización empresarial. Lima: Cultura (Tesis de maestría).Universidad Alas Peruanas, Lima, Perú.
- Alderete, Ramón A. (1971). Métodos de investigación social, Buenos Aires Edit. Moharra.
- Amabile, Teresa y Mukti Khaire. (2008). Creativity and the role of the lider. USA: Harvard Bussines Review.
- Antunez, J. (2008). Dirección profesional y calidad educativa. CISS Praxis Barcelona.
- Barnes, Tony (1999). Como lograr un liderazgo exitoso. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Boone, L. y Hollingworth, T. (1990). Creative Thinking in Business Organization. Review of Business.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas. Carrera Pública Magisterial Propuesta de proyecto de ley, extraído el 22 de octubre del 2009 desde [ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM\\_doctrab.pdf](http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf)
- Bustos, P; Miranda, M; Peralta, R. (2001). Clima Organizacional. Consultado en julio 29 de 2017 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Caceda Díaz, Fernando y Pérez Quispe, Samuel. (2001). Procedimientos metodológicos y analíticos para desarrollar investigación científica. Editorial. Universitaria. Puno- Perú.
- Castillo, R. (2005). Liderazgo en la función directiva. Mc-Graw-Hill.

Cise PUCP (2007). Módulo 4. Relaciones interpersonales en la institución educativa. Lima: CISE PUCP.

Contreras Davila, Luis E. (2017). Tesis "Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres" – Universidad César Vallejo – Trujillo – Licenciado en Psicología.

Cornejo Miguel, Ángel (2002). Liderazgo de Excelencia. Editorial Grad, S.A. México.

Cornejo, Miguel Ángel (1996). Valores de Excelencia para Triunfar", Tomo 1, Editorial Grad, México, México.

Creemers, B. & Reezigt, G. (2003). El rol del clima en la escuela y en el aula en el ambiente de aprendizaje en escuelas primarias. En Freiberg, Jerome (ED) Clima de las escuelas. Midiendo, mejorando y sosteniendo ambientes de aprendizaje saludables. London: Routledge Falmer Press.

Chiavenato, A. (1984). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá:

Chiavenato, Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

Diccionario de la Lengua Española (1986). Liderazgo. Teorías del liderazgo.

Drucker, P. (1996). La gestión en tiempos de grandes cambios. Barcelona: Edhasa.

Fascículo de Gestión (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Rutas del aprendizaje.

- Fernández, E. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay''. México.(Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de México.
- Fullan, M. (2001). The new meaning of educational change (Third Edition). New York, NY: Teachers College Press.
- Goleman, Daniel, Kaufman, Paul. y Ray Michael (2000). El espíritu creativo. Buenos Aires.
- Goleman, Daniel. (1995). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Ediciones B. Argentina, S.A.
- Govinden, Lincoyán, (1985). Introducción a la Estadística.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R et al (2010). Metodología de la Investigación, quinta edición, editorial Mc Graw Hill, México.
- Kerzner, M. (1998). Diagnóstico Organizacional. Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Kotter, John P. (2001). La verdadera labor de un líder. Harvard Business School Press / Ed. Norma. Bogotá.
- Koys, D. J. y Decottis, T. A. (1989). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44, 4, 265-385
- Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Editorial Dunken.



- Lupano, M., y Castro, A. (2007). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Mahon, Heberto. (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires Vergara.
- Martínez de Velasco, A.; Nosnik, A. (2002). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas. Mc. Graw Hill. Tercera edición (segunda en español).
- Mejia Mejia, Elías. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial. UNMSM. Lima- Perú.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfa-omega.
- Murillo, F.J. (2003). Los Modelos Jerárquicos Lineales aplicados a la investigación sobre Eficacia Escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 17(2), pp. 453-460
- Palomino, M. Rogger, A. (2001). *Clima Organizacional*. Consultora: Ser humano y trabajo, internet.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Atanor. Primera edición.
- Raymond Mcleodo (2000). *Sistemas de Información Gerencial*, Séptima edición. México.
- Rodríguez, Mauro. (1999). *Creatividad en la empresa*. Bogotá: Editorial Colina.
- Rodríguez, N. (2004). El clima escolar. *Revista digital "Investigación y educación"* "Revista Nº 7, volumen 3 marzo. Extraído el 28 de enero del 2018 desde [WWW.c.sif.es/andalucía/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.PDF](http://WWW.c.sif.es/andalucía/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.PDF).

- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. UNIrevista, 1(3), 1-12.
- Saturno, P. (2009). El clima laboral en los Profesionales de Atención Primaria. Cartagena: Editorial Venus.
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). Correlación de la identificación organizacional de la función del patrón de carrera y el tipo de organización, Revista Trimestral de Ciencia Administrativa.
- Stephen, R. y Timothy, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Stogdill, M. y Rallph (2004). Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.
- Thomas, M. y Davis, G. (1992). Escuelas eficaces y profesores eficientes. Los directores eficientes (33-62). Madrid: La Muralla, S.A.
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro docente y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Walumbwa y otros (2004). Cómo lograr un liderazgo exitoso. Mc Graw Hill. Bogotá.

## **ANEXOS**

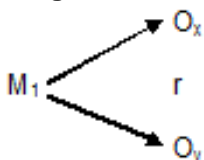
- Anexo N° 01:** Matriz de Consistencia de la Investigación.
- Anexo N° 02:** Matriz de Operacionalización de Variables.
- Anexo N° 03:** Matriz de Instrumentos de Recolección de Datos.
- Anexo N° 04:** Instrumentos.
- Anexo N° 05:** Ejemplares de los Instrumentos Aplicados.
- Anexo N° 06:** Validación de Juicio de Expertos.
- Anexo N° 07:** Constancia de Aplicación de los Instrumentos.
- Anexo N° 08:** Data.

## Anexo N° 01

### Matriz de consistencia de la investigación.

**TITULO:** “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”

**AUTORA:** Mg. Firka Narda Casafranca Soto

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</li> <li>2. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</li> <li>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega</li> </ol>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017.</li> <li>2. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017.</li> <li>3. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega ,</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General.</b> El liderazgo directivo tiene relación directa y significativa con el clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la autonomía en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</li> <li>2. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la cohesión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</li> <li>3. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la confianza en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</li> </ol>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 1</b> Liderazgo directivo.</p> <p><b>DIMENSIONES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo emocional y situacional.</li> <li>2. Manejo organizacional.</li> <li>3. Capacidad técnica.</li> <li>4. Gestión del clima escolar.</li> </ol> <p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 2</b> Clima organizacional.</p> <p><b>DIMENSIONES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía.</li> <li>2. Cohesión.</li> <li>3. Confianza.</li> <li>4. Presión.</li> <li>5. Apoyo.</li> <li>6. Reconocimiento.</li> <li>7. Equidad.</li> <li>8. Innovación.</li> </ol>	<p><b>Enfoque</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo</b> Básico – descriptivo</p> <p><b>Diseño</b> Descriptivo correlacional – casual de corte transversal. No experimental</p> <p><b>Tipología</b></p>  <p><b>Población.</b> 214 docentes de educación primaria, secundaria y educación básica alternativa de la Institución Educativa</p>

<p>, 2017?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p> <p>5. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p> <p>6. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p> <p>7. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p> <p>8. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017?</p>	<p>2017.</p> <p>4. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017.</p> <p>5. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017.</p> <p>6. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p>7. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017.</p> <p>8. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega , 2017.</p>	<p>4. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la presión en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p>5. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el apoyo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p>6. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el reconocimiento en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p>7. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la equidad en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p>8. Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la innovación en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p>		<p>Inca Garcilaso de la Vega, 2017.</p> <p><b>Muestra.</b> 140 docentes de educación primaria, secundaria y educación básica alternativa de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b></p> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul> <p><b>Técnicas para el análisis de datos</b></p> <p><b>Usando:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística descriptiva</li> <li>• Estadística inferencial con sus pruebas de hipótesis</li> </ul>
---	--	--	--	---

## Anexo N° 02

### Matriz de Operacionalización de variables.

**TÍTULO:** “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Criterios de Evaluación
<b>VARIABLE 1.</b>  <b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<p>El liderazgo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad.</p> <p>El líder directivo ejerce su autoridad a través de indicaciones claras, contundentes y directas. Define las tareas de cada empleado. Este tipo de líder valora de forma notable el talento de los trabajadores ya que intenta potenciar el talento de cada uno de ellos.</p> <p><b>Fuente: Fullan (2001).</b></p>	<p>El liderazgo consiste en comunicar los méritos y las posibilidades de los demás de manera tan clara que se sientan inspirados para percibirlos por sí mismo.</p>	1. Manejo emocional y situacional.	1.1.Capacidad de conducir la reacción con los docentes.	<p>Nunca = 0 Rara vez = 1 Frecuentemente = 2 Siempre = 3</p>
				1.2.Habilidad de adaptarse a contextos cambiantes.	
			2. Manejo organizacional.	2.1.Capacidad de estructurar una organización escolar eficiente.	
			3. Capacidad técnica.	3.1.Manejo pedagógico.	
				3.2. Apoyo técnico a docentes.	
			4. Gestión del clima escolar.	1.1.Buena convivencia escolar.	
				1.2.Liderazgo pedagógico.	

<b>VARIABLE 2.</b> <b>CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	<p>El clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.</p> <p>Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.</p> <p><b>Fuente: Koys y Decottis (1989)</b></p>	<p>El clima es un compromiso, de realizar acciones de organización, planificación, coordinación, implementación y control para propiciar el desarrollo y crecimiento de su organización, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos y logrando una buena activación para generar un cambio.</p>	1. Autonomía.	1.1. Organización.	<p>Nunca = 0</p> <p>A veces = 1</p> <p>Frecuentemente = 2</p> <p>Siempre = 3</p>
				1.2. Toma de decisiones oportunas.	
				1.3. Autonomía.	
		2. Cohesión.		2.1. Trabajo en equipo.	
				2.2. Interés personal.	
				2.3. Relación interpersonal.	
				2.4. Niveles de conflicto laboral.	
				2.5. Favorable clima organizacional.	
		3. Confianza.		3.1. Confianza en el director.	
				3.2. Principios del director.	
				3.3. Participación en actividades programadas.	
				3.4. Comunicación asertiva.	
		4. Presión.		4.1. Ambiente favorable.	
				4.2. Supervisión y monitoreo del director.	
				4.3. Inteligencia emocional.	
		5. Apoyo.		5.1. Apoyo del director.	
				5.2. Desarrollo profesional.	
				5.3. Respaldo.	

			6. Reconocimiento.	6.1. Felicitación en el trabajo.	
				6.2. Valores y estímulos.	
				6.3. Satisfacción laboral.	
			7. Equidad.	7.1. Equidad en el trato.	
				7.2. Objetivos	
				7.3. Empatía.	
			8. Innovación.	8.1. Creatividad.	
				8.2. Motivación.	
				8.3. Innovaciones pedagógicas.	

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo N° 03**  
**Matriz de instrumentos de recolección de datos.**

**TITULO:** “Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, 2017”  
**AUTORA:** **Mg. Firka Narda Casafranca Soto**

**Anexo N° 03 – A (Variable de estudio 1: Liderazgo directivo)**

Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de Ítems	Ítems/Reactivos	Criterios de Evaluación
<b>1. Manejo emocional y situacional</b>	1.1 Capacidad de conducir la reacción con los docentes.	10%	2	1. Motiva el trabajo en equipo a nivel institucional. 2. Debate previamente los hechos en equipo antes de tomar decisiones.	Nunca = 0 Rara vez = 1 Frecuentemente = 2 Siempre = 3
	1.2 Habilidad de adaptarse a contextos cambiantes.	15%	3	3. Demuestra alta expectativa en estudiantes y docentes. 4. Escucha y abre espacios de participación. 5. Ofrece información relevante y hechos contrastados.	
<b>2. Manejo organizacional.</b>	2.1 Capacidad de estructurar una organización escolar eficiente.	15%	3	6. Presta atención a las relaciones, convenios y alianzas suscritos con la institución educativa. 7. Tiende a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad. 8. El interés está en la unidad de base más que en la institución educativa como organización.	
<b>3. Capacidad técnica.</b>	3.1 Manejo pedagógico.	15%	3	9. Tiene bien en claro los objetivos de aprendizaje a nivel institucional. 10. Genera una adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. 11. Genera a nivel institucional la dosificación adecuada del contenido para las actividades tanto intelectuales como físicas,	

				y así garantizar el efecto beneficioso de la carga docente sobre el estado de salud de los escolares logrando las metas de aprendizaje.	
	3.2 Apoyo técnico a docentes.	20%	4	<p>12. Promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula, aplicando el correcto monitoreo de aprendizajes.</p> <p>13. Establece metas importantes y medibles del aprendizaje, comunica de manera clara a las partes, e involucra al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.</p> <p>14. Planifica y coordina el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos a los profesores.</p> <p>15. Pone énfasis en el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje.</p>	
<b>4. Gestión del clima escolar.</b>	4.1 Buena convivencia escolar	10%	2	<p>16. Valora el buen clima escolar.</p> <p>17. Propicia la comprensión en situaciones problemáticas y sus posibles soluciones.</p>	
	4.2 Liderazgo pedagógico	15%	3	<p>18. Posee capacidad de articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea a nivel institucional.</p> <p>19. Plantea actualizaciones permanentes, a través de información ágil y concreta.</p> <p>20. Genera conocimiento que permita transformar la práctica educativa.</p>	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>20</b>		

**Anexo N° 03 – B (Variable de estudio 2: Clima organizacional)**

Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de Ítems		Criterios de Evaluación
<b>1. Autonomía.</b>	1.1. Organización.	8%	4	1. El Director(a) actúa por iniciativa propia en los trabajos de la Institución. 2. El comité de tutoría trabaja en mutua coordinación con la dirección de la institución escolar. 3. Observa en su institución buena organización administrativa. 4. Existe buena organización docente en su institución educativa.	Nunca = 0 A veces = 1 Frecuentemente = 2 Siempre = 3
	1.2. Toma de decisiones oportunas.	2%	1	5. Ud. participa en la toma de decisiones en su institución.	
	1.3. Autonomía.	2%	1	6. Coopera Ud. mutuamente en el trabajo de la Institución educativa.	
<b>2. Cohesión.</b>	2.1. Trabajo en equipo.	2%	1	7. Existe espíritu de "trabajo en equipo dentro de su institución escolar.	
	2.2. Interés personal.	2%	1	8. En su institución se observa que existen intereses personales en beneficio propio.	
	2.3. Relación interpersonal.	2%	1	9. Existe una atmósfera amigable y de confianza entre todos los miembros de la I.E.	
	2.4. Niveles de conflicto laboral.	8%	5	10. Existe conflicto en su institución educativa entre Director(a) y docentes. 11. Existe conflicto en su institución entre directivos de APAFA y docentes. 12. Existe conflicto entre docentes en su institución educativa. 13. Existe conflicto en su institución entre docente del nivel primaria – secundaria. 14. Existe conflicto en su institución entre docentes y padres de familia.	
	2.5. Favorable clima organizacional.	4%	2	15. Se puede observar un buen ambiente de trabajo en su institución. 16. El Director(a) recibe el respaldo total de sus colegas.	

<b>3. Confianza.</b>	3.1. Confianza en el director.	8%	4	17. Confía en que el Director(a) no divulgue las cosas que se le cuente en forma confidencial. 18. Dialoga abiertamente el Director (a) con sus colegas. 19. Confía plenamente en los consejos que le da el Director(a). 20. Confía en que el Director (a) cumpla con los compromisos acordados.
	3.2. Principios del director.	4%	2	21. Demuestra principios bien definidos el Director(a) de la I.E. 22. Cree Ud. que el Director(a) es honesto(a) en todo momento.
	3.3. Participación en actividades programadas.	2%	1	23. Sus colegas participan con entusiasmo en diferentes actividades programadas por iniciativa propia dentro de su institución escolar.
	3.4. Comunicación asertiva.	4%	2	24. Crea Ud. una comunicación asertiva entre sus colegas. 25. El Director(a) crea una comunicación empática entre sus colegas.
<b>4. Presión.</b>	4.1. Ambiente favorable.	4%	2	26. Siente que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. 27. Encuentra Ud. en la Institución un lugar favorable para trabajar.
	4.2. Supervisión y monitoreo del director.	4%	2	28. Responde Ud. con facilidad a las exigencias emanadas por el Director(a). 29. El Director(a) supervisa y controla en forma permanente en su institución.
	4.3. Inteligencia emocional.	2%	1	30. El Director(a) demuestra inteligencia emocional estable dentro y fuera de la institución.
<b>5. Apoyo.</b>	5.1. Apoyo del director.	2%	1	31. Existe el apoyo de la APAFA a la dirección de la Institución.
	5.2. Desarrollo profesional.	2%	1	32. Le interesa al Director(a) que sus colegas se desarrollen profesionalmente.
	5.3. Respaldo.	8%	4	33. Recibe el respaldo del Director(a) al 100%. 34. Siente comodidad al hablar con el Director(a) sobre problemas relacionados con el trabajo. 35. Ud. cuenta con el apoyo y respaldo de sus colegas al tomar decisiones. 36. Existe solidaridad y compañerismo entre sus colegas en su institución.

<b>6. Reconocimiento</b>	6.1. Felicitación en el trabajo.	4%	2	37. Recibe Ud. felicitación al realizar bien su trabajo. 38. El Director(a) felicita las buenas acciones que Ud. realiza y las toma como ejemplo a seguir.	
	6.2. Valores y estímulos.	2%	1	39. El Director(a) valora y estimula el trabajo que Ud. realiza en beneficio de la Institución.	
	6.3. Satisfacción laboral.	2%	1	40. Ud. siente mucha satisfacción al trabajar con sus colegas.	
<b>7. Equidad.</b>	7.1. Equidad en el trato.	8%	4	41. Ud. cuenta con un trato justo por parte del Director(a). 42. Ud. cuenta con un trato equitativo por parte del Director(a). 43. El Director(a) alaga sin motivo a sus colegas a fin de ganar favores. 44. Observa que el Director (a) hace discriminación alguna.	
	7.2. Objetivos	2%	1	45. El Director(a) fija objetivos razonables para realizar el trabajo dentro de la institución.	
	7.3. Empatía.	2%	1	46. Recibe Ud. un trato empático dentro de la Institución.	
<b>8. Innovación.</b>	8.1. Creatividad.	4%	2	47. Se considera Ud. creativo e innovador al desarrollar sus funciones como docente. 48. El Director(a) valora su creatividad al hacer nuevas cosas.	
	8.2. Motivación.	4%	2	49. El Director(a) fomenta la unión entre todos los miembros de su institución. 50. Recibe Ud. motivación al realizar el trabajo de distinta forma.	
	8.3. Innovaciones pedagógicas.	2%	1	51. Realiza innovaciones pedagógicas eficientes el Director(a) de tu Institución.	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>51</b>		

## Anexo N° 04

### Instrumentos.



## CUESTIONARIO A DOCENTES PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

### INSTRUCCIONES

Estimado(a) colega, lea con cuidado las siguientes afirmaciones y marque con una ( X ) sobre el recuadro que usted considere como más apropiado. Este cuestionario intenta describir el nivel de logro de los indicadores señalados. Por favor evalúe del 0 al 3 los siguientes reactivos de acuerdo a su consideración.

0. Nunca
1. Rara vez
2. Frecuentemente
3. Siempre

Nº	Ítems/Reactivos	Nunca	Rara Vez	Frecuentemente	Siempre
<b>DIMENSIÓN: Manejo emocional y situacional.</b>					
1.	Motiva el trabajo en equipo a nivel institucional.				
2.	Debate previamente los hechos en equipo antes de tomar decisiones.				
3.	Demuestra alta expectativa en estudiantes y docentes.				
4.	Escucha y abre espacios de participación.				
5.	Ofrece información relevante y hechos contrastados.				
<b>DIMENSIÓN: Manejo organizacional.</b>					
6.	Presta atención a las relaciones, convenios y alianzas suscritos con la institución educativa.				
7.	Tiende a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad.				
8.	El interés está en la unidad de base más que en la institución educativa como organización.				
<b>DIMENSIÓN: Capacidad técnica.</b>					
9.	Tiene bien en claro los objetivos de aprendizaje a nivel institucional.				
10.	Genera una adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.				

11.	Genera a nivel institucional la dosificación adecuada del contenido para las actividades tanto intelectuales como físicas, y así garantizar el efecto beneficioso de la carga docente sobre el estado de salud de los escolares logrando las metas de aprendizaje.				
12.	Promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula, aplicando el correcto monitoreo de aprendizajes.				
13.	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje, comunica de manera clara a las partes, e involucra al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.				
14.	Planifica y coordina el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos a los profesores.				
15.	Pone énfasis en el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje.				
<b>DIMENSIÓN: Gestión del clima escolar.</b>					
16.	Valora el buen clima escolar.				
17.	Propicia la comprensión en situaciones problemáticas y sus posibles soluciones.				
18.	Posee capacidad de articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea a nivel institucional.				
19.	Plantea actualizaciones permanentes, a través de información ágil y concreta.				
20.	Genera conocimiento que permita transformar la práctica educativa.				

**GRACIAS.**

## CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA ESCALA VALORATIVA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### I. INTRODUCCIÓN:

Estimado(a) colega, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del CLIMA ORGANIZACIONAL. A continuación encontrará afirmaciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Dicha información es completamente anónima. Suplicamos la máxima sinceridad en sus respuestas.

### II. DATOS GENERALES: Marque con una ( X ) su respuesta.

Nunca = (0)

A veces = (1)

Frecuentemente = (2)

Siempre = (3)

Adaptado: Encuesta – escalas del clima organizacional de Koys y Decottis (1989)

Nº	Ítems/Reactivos	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1.	El Director(a) actúa por iniciativa propia en los trabajos de la Institución.				
2.	El comité de tutoría trabaja en mutua coordinación con la dirección de la institución escolar.				
3.	Observa en su institución buena organización administrativa.				
4.	Existe buena organización docente en su institución educativa.				
5.	Ud. participa en la toma de decisiones en su institución.				
6.	Coopera Ud. mutuamente en el trabajo de la Institución educativa.				
7.	Existe espíritu de "trabajo en equipo dentro de su institución escolar.				
8.	En su institución se observa que existen intereses personales en beneficio propio.				
9.	Existe una atmósfera amigable y de confianza entre todos los miembros de la I.E.				
10.	Existe conflicto en su institución educativa entre Director(a) y docentes.				
11.	Existe conflicto en su institución entre directivos de APAFA y docentes.				
12.	Existe conflicto entre docentes en su institución educativa.				
13.	Existe conflicto en su institución entre docente del nivel primaria – secundaria.				
14.	Existe conflicto en su institución entre docentes y padres de familia.				



15.	Se puede observar un buen ambiente de trabajo en su institución.				
16.	El Director(a) recibe el respaldo total de sus colegas.				
17.	Confía en que el Director(a) no divulgue las cosas que se le cuente en forma confidencial.				
18.	Dialoga abiertamente el Director(a) con sus colegas.				
19.	Confía plenamente en los consejos que le da el Director(a).				
20.	Confía en que el Director(a) cumpla con los compromisos acordados.				
21.	Demuestra principios bien definidos el Director(a) de la I.E.				
22.	Cree Ud. que el Director(a) es honesto(a) en todo momento.				
23.	Sus colegas participan con entusiasmo en diferentes actividades programadas por iniciativa propia dentro de su institución escolar.				
24.	Crea Ud. una comunicación asertiva entre sus colegas.				
25.	El Director(a) crea una comunicación empática entre sus colegas.				
26.	Siente que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
27.	Encuentra Ud. en la Institución un lugar favorable para trabajar.				
28.	Responde Ud. con facilidad a las exigencias emanadas por el Director(a).				
29.	El Director(a) supervisa y controla en forma permanente en su institución.				
30.	El Director(a) demuestra inteligencia emocional estable dentro y fuera de la institución.				
31.	Existe el apoyo de la APAFA a la dirección de la Institución.				
32.	Le interesa al Director(a) que sus colegas se desarrollen profesionalmente.				
33.	Recibe el respaldo del Director(a) al 100%.				

34.	Siente comodidad al hablar con el Director(a) sobre problemas relacionados con el trabajo.				
35.	Ud. cuenta con el apoyo y respaldo de sus colegas al tomar decisiones.				
36.	Existe solidaridad y compañerismo entre sus colegas en su institución.				
37.	Recibe Ud. felicitación al realizar bien su trabajo.				
38.	El Director(a) felicita las buenas acciones que Ud. realiza y las toma como ejemplo a seguir.				
39.	El Director(a) valora y estimula el trabajo que Ud. realiza en beneficio de la Institución.				
40.	Ud. siente mucha satisfacción al trabajar con sus colegas.				
41.	Ud. cuenta con un trato justo por parte del Director(a).				
42.	Ud. cuenta con un trato equitativo por parte del Director(a).				
43.	El Director(a) alaga sin motivo a sus colegas a fin de ganar favores.				
44.	Observa que el Director(a) hace discriminación alguna.				
45.	El Director(a) fija objetivos razonables para realizar el trabajo dentro de la institución.				
46.	Recibe Ud. un trato empático dentro de la Institución.				
47.	Se considera Ud. creativo e innovador al desarrollar sus funciones como docente.				
48.	El Director(a) valora su creatividad al hacer nuevas cosas.				
49.	El Director(a) fomenta la unión entre todos los miembros de su institución.				
50.	Recibe Ud. motivación al realizar el trabajo de distinta forma.				
51.	Realiza innovaciones pedagógicas eficientes el Director(a) de tu Institución.				

**GRACIAS.**

## Anexo N° 05

### Ejemplares de los Instrumentos Aplicados.



#### CUESTIONARIO A DOCENTES PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

##### INSTRUCCIONES

Estimado(a) colega, lea con cuidado las siguientes afirmaciones y marque con una ( X ) sobre el recuadro que usted considere como más apropiado. Este cuestionario intenta describir el nivel de logro de los indicadores señalados. Por favor evalúe del 0 al 3 los siguientes reactivos de acuerdo a su consideración.

- 0. Nunca
- 1. Rara vez
- 2. Frecuentemente
- 3. Siempre

N°	Ítems/Reactivos	Nunca	Rara Vez	Frecuentemente	Siempre
<b>DIMENSIÓN: Manejo emocional y situacional.</b>					
1.	Motiva el trabajo en equipo a nivel institucional.			X	
2.	Debata previamente los hechos en equipo antes de tomar decisiones.				X
3.	Demuestra alta expectativa en estudiantes y docentes.			X	
4.	Escucha y abre espacios de participación.			X	
5.	Ofrece información relevante y hechos contrastados.		X		
<b>DIMENSIÓN: Manejo organizacional.</b>					
6.	Presta atención a las relaciones, convenios y alianzas suscritos con la institución educativa.				X
7.	Tiende a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad.			X	
8.	El interés está en la unidad de base más que en la institución educativa como organización.				X
<b>DIMENSIÓN: Capacidad técnica.</b>					
9.	Tiene bien en claro los objetivos de aprendizaje a nivel institucional.				X
10.	Genera una adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.				X

11.	Genera a nivel institucional la dosificación adecuada del contenido para las actividades tanto intelectuales como físicas, y así garantizar el efecto beneficioso de la carga docente sobre el estado de salud de los escolares logrando las metas de aprendizaje.			X	
12.	Promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula, aplicando el correcto monitoreo de aprendizajes.				X
13.	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje, comunica de manera clara a las partes, e involucra al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.				X
14.	Planifica y coordina el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos a los profesores.				X
15.	Pone énfasis en el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje.			X	
<b>DIMENSIÓN: Gestión del clima escolar.</b>					
16.	Valora el buen clima escolar.				X
17.	Propicia la comprensión en situaciones problemáticas y sus posibles soluciones.				X
18.	Posee capacidad de articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea a nivel institucional.				X
19.	Plantea actualizaciones permanentes, a través de información ágil y concreta.			X	
20.	Genera conocimiento que permita transformar la práctica educativa.				X

**GRACIAS.**

Item	Quantity	Unit	Price	Total
1. Cement	100	kg	1.20	120.00
2. Sand	200	m³	0.50	100.00
3. Gravel	150	m³	0.80	120.00
4. Labor	10	hr	10.00	100.00
5. Water	50	liters	0.02	1.00
6. Transport	1	km	1.00	1.00
7. Miscellaneous	1	unit	0.50	0.50
<b>Total</b>				<b>442.50</b>



	del nivel primaria – secundaria.				
14.	Existe conflicto en su institución entre docentes y padres de familia.		X		
15.	Se puede observar un buen ambiente de trabajo en su institución.			X	
16.	El Director(a) recibe el respaldo total de sus colegas.			X	
17.	Confía en que el Director(a) no divulgue las cosas que se le cuente en forma confidencial.			X	
18.	Dialoga abiertamente el Director(a) con sus colegas.		X		
19.	Confía plenamente en los consejos que le da el Director(a).				X
20.	Confía en que el Director(a) cumpla con los compromisos acordados.			X	
21.	Demuestra principios bien definidos el Director(a) de la I.E.			X	
22.	Cree Ud. que el Director(a) es honesto(a) en todo momento.		X		
23.	Sus colegas participan con entusiasmo en diferentes actividades programadas por iniciativa propia dentro de su institución escolar.			X	
24.	Crea Ud. una comunicación asertiva entre sus colegas.				X
25.	El Director(a) crea una comunicación empática entre sus colegas.			X	
26.	Siente que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.		X		
27.	Encuentra Ud. en la Institución un lugar favorable para trabajar.			X	
28.	Responde Ud. con facilidad a las exigencias emanadas por el Director(a).			X	
29.	El Director(a) supervisa y controla en forma permanente en su institución.			X	
30.	El Director(a) demuestra inteligencia emocional estable dentro y fuera de la institución.			X	
31.	Existe el apoyo de la APAFA a la dirección de la Institución.		X		
32.	Le interesa al Director(a) que sus colegas se			X	

	desarrollen profesionalmente.				
33.	Recibe el respaldo del Director(a) al 100%.			X	
34.	Siente comodidad al hablar con el Director(a) sobre problemas relacionados con el trabajo.			X	
35.	Ud. cuenta con el apoyo y respaldo de sus colegas al tomar decisiones.			X	
36.	Existe solidaridad y compañerismo entre sus colegas en su institución.			X	
37.	Recibe Ud. felicitación al realizar bien su trabajo.			X	
38.	El Director(a) felicita las buenas acciones que Ud. realiza y las toma como ejemplo a seguir.			X	
39.	El Director(a) valora y estimula el trabajo que Ud. realiza en beneficio de la Institución.		X		
40.	Ud. siente mucha satisfacción al trabajar con sus colegas.			X	
41.	Ud. cuenta con un trato justo por parte del Director(a).			X	
42.	Ud. cuenta con un trato equitativo por parte del Director(a).			X	
43.	El Director(a) alaga sin motivo a sus colegas a fin de ganar favores.				X
44.	Observa que el Director(a) hace discriminación alguna.		X		
45.	El Director(a) fija objetivos razonables para realizar el trabajo dentro de la institución.		X		
46.	Recibe Ud. un trato empático dentro de la Institución.			X	
47.	Se considera Ud. creativo e innovador al desarrollar sus funciones como docente.			X	
48.	El Director(a) valora su creatividad al hacer nuevas cosas.		X		
49.	El Director(a) fomenta la unión entre todos los miembros de su institución.		X		
50.	Recibe Ud. motivación al realizar el trabajo de distinta forma.			X	
51.	Realiza innovaciones pedagógicas eficientes el Director(a) de tu Institución.			X	

**GRACIAS.**

## Anexo N° 06

### Validación de Juicio de Expertos.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

##### I. DATOS GENERALES

Título del trabajo de investigación:

**"Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017"**

Nombre del instrumento : Cuestionario para Docentes.  
**LIDERAZGO DIRECTIVO**

Investigadora : Mg. CASAFRANCA SOTO, Firka Narda

##### II. DATOS DEL EXPETO

Nombres y apellidos ..... *Liliana del Rocío Gil Aquino*  
Especialidad : ..... *Docente de investigación UCV*  
Lugar y fecha: .....

##### III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

###### 1. FORMA:

..... *Adecuado* .....

###### 2. CONTENIDO:

..... *Adecuado* .....

###### 3. ESTRUCTURA:

..... *Adecuado* .....

##### IV. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

..... *Realizar prueba piloto* .....

##### V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse ☐

Firma  
Mg. o Dr. *Liliana del Rocío Gil Aquino*  
DNI: *75326248*







UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

Título del trabajo de investigación:

**"Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017"**

Nombre del instrumento : Cuestionario para Docentes.  
LIDERAZGO DIRECTIVO

Investigadora : Mg. CASAFRANCA SOTO, Firka Narda

II. DATOS DEL EXPETO

Nombres y apellidos Elizabeth Caviedes Ccoyori

Especialidad : Coordinadora Academia de una IE

Lugar y fecha: .....

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

Adecuada

2. CONTENIDO:

Adecuada

3. ESTRUCTURA:

Adecuada

IV. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse ☐

Elizabeth Caviedes Ccoyori  
Firma  
Mg. Dr. Elizabeth Caviedes Ccoyori  
DNI: 80432635

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

1.1 Título del trabajo de investigación:

**"Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017"**

1.2 Nombre del instrumento de validación : Cuestionario para Docentes.  
LIDERAZGO DIRECTIVO

1.3 Investigadora : Mg. CASA FRANCA SOTO, Firka Narda

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					✓
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.					✓
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					✓
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					✓
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					✓
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					✓
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓

**I. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

85%

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse ☐

27-11-2017 del 2017

Firma  
Mgt. o. Dra. Elizabeth Cárdenas Ccoyma  
DNI. 40432675

**Anexo N° 07**  
**Constancia de Aplicación de los Instrumentos.**



Cusco, 14 de noviembre del 2017

Prof. Humberto Suarez Ríos  
Director de la Institución Educativa Gran Unidad "Inca Garcilaso de la Vega" del  
Cusco.

Asunto: Autorización para realización de investigación.

Tengo a bien dirigirme a usted a fin de solicitarle por intermedio del presente la autorización para la aplicación de instrumentos de la investigación: **"Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017"** que vengo realizando como parte de mis estudios de doctorado en la Escuela de posgrado de la Universidad "Cesar Vallejo". El trabajo consistirá en la aplicación de un cuestionario para recoger información sobre el liderazgo directivo y clima organizacional en su Institución Educativa. Dicho cuestionario será aplicado a los docentes.

Segura de contar con su valioso apoyo hago extensivo mi más sincero saludo y muestras de deferencia personal

Atentamente,

.....  
Narda  
Casafranca Soto, Firka Narda  
INVESTIGADORA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - CUSCO

INSTITUCIÓN EMBLEMÁTICA GRAN UNIDAD ESCOLAR "INCA GARCILASO DE LA VEGA" CUSCO

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "INCA GARCILASO DE LA VEGA" DEL CUSCO, QUE SUSCRIBE EMITE LA SIGUIENTE:

## CONSTANCIA

A la docente CASAFRANCA SOTO, FirKa Narda, quien como parte de sus estudios de Doctorado en educación con mención en administración de la educación en la Universidad "César Vallejo" ha realizado la aplicación experimental de su trabajo de investigación titulado: **Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, 2017** El trabajo experimental consistió en la aplicación de los instrumentos de investigación: un cuestionario sobre liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa de mi dirección

Cusco, 05 de marzo, de 2018



AV. LA CULTURA S/N. TELÉFONO: 084 - 403848

## Anexo N° 08

Data.

### VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTV1
1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
5	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
6	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
7	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
8	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
9	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
10	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
11	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
12	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
13	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
14	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
15	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
16	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
17	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
18	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
19	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
20	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
21	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
22	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
23	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
24	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
25	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
26	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
27	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
28	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
29	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
30	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
31	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
32	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
33	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
34	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
35	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
36	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
37	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
38	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
39	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
40	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
41	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
42	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
43	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
44	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
45	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
46	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
47	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
48	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
49	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36

50	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
51	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
52	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
53	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
54	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
55	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
56	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
57	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
58	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
59	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
60	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
61	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
62	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
63	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
64	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
65	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
66	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
67	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
68	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
69	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
70	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
71	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
72	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
73	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
74	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
75	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
76	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
77	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
78	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
79	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
80	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
81	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
82	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
83	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
84	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
85	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
86	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
87	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
88	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
89	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
90	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
91	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
92	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
93	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
94	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
95	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
96	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
97	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
98	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
99	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
100	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
101	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
102	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
103	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
104	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
105	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
106	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49

107	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
108	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
109	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
110	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
111	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
112	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
113	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
114	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
115	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
116	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
117	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
118	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
119	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
120	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
121	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	42
122	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
123	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	43
124	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	47
125	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	47
126	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	49
127	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	39
128	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	38
129	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	36
130	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	43
131	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
132	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
133	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
134	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41
135	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	40
136	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	41
137	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	41
138	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	39
139	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	31
140	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	41



# Data.

## VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	TOTV2	
1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	106		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100		
3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	108	
4	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	115	
5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	2	116		
6	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	120	
7	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	97	
8	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	97		
9	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	88	
10	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	108	
11	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	97	
12	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	77	
13	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	77	
14	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	104		
15	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2	99	
16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	101		
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	104		
18	2	2	2	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	97	
19	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	77		
20	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	104	
21	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	106
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	
23	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	107
24	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	116
25	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	2	116	
26	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	117
27	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	99	
28	2	1	2	1	1	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	92	
29	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	94	
30	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	105	
31	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	93		
32	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2&gt						

36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	104				
37	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	101					
38	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	93						
39	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	84								
40	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	104									
41	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	106							
42	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	99								
43	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	108							
44	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	116						
45	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	113							
46	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	119							
47	2	1	2	1	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	94		
48	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	98			
49	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	91		
50	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	101			
51	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	93			
52	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	84					
53	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	81					
54	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	101			
55	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	102		
56	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	101	
57	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	97				
58	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100				
59	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	84					
60	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	104		
61	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	105			
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100			
63	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	108		
64	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	1	113
65	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	1	115		
66	2	1	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	114		
67	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	100		
68	2	2	2	1	1	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	95		
69	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	87		
70	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	101			
71	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100			
72	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	81					
73	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	81			
74	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	104			
75	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2																																						

76	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	97	
77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	104		
78	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100		
79	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	84		
80	2	2	2	2	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	103		
81	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	106		
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100		
83	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	105
84	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	115		
85	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	1	110	
86	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	120		
87	2	2	2	1	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97		
88	1	2	1	2	1	1	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	91		
89	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	87
90	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	108		
91	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97		
92	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	81		
93	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	84		
94	2	2	2	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101		
95	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	1	95
96	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	104		
97	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	104		
98	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100		
99	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	83		
100	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	104		
101	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	106		
102	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97		
103	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	107		
104	2	1	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	110		
105	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	116		
106	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	117		
107	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	93
108	1	2	1	2	1	1	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	91		
109	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	94		
110	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	105		
111	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97		
112	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	84		
113	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	81		
114	1	2	1	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97		
115	2	2	2	2	2	2	3																																													

116	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	104			
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	104			
118	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	99			
119	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	84						
120	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	104			
121	2	2	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	1	103	
122	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	99		
123	2	1	2	1	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	102	
124	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	116	
125	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	1	113	
126	1	2	1	2	1	1	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	113			
127	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	93	
128	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	98
129	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	91	
130	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	105	
131	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	
132	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	81
133	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	77		
134	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	104
135	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2	102
136	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	104	
137	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	103
138	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	100	
139	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	84		
140	2	2	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	101	